

# 2022年3月期第1四半期 IR説明資料

人を、想う力。街を、想う力。



**三菱地所株式会社**

2020年4月から開始した「長期経営計画 2030」に関する詳細は以下をご参照ください  
<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

# 目次

---

決算サマリー	3
2022年3月期第1四半期決算の概要	4
2022年3月期業績予想の概要	7
長期経営計画の進捗	10
決算補足データ	19
「長期経営計画2030」の概要	27
事業概要	37
コマーシャル不動産事業	
オフィスビル	40
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港	54
住宅事業	59
海外事業	65
その他の事業	68
投資・財務データ ほか	70
ESGの取り組み	75

## 決算サマリー

### <2022年3月期第1四半期決算>

- ・ キャピタルゲインの増加等により前年同期比で増収増益
- ・ 商業施設・ホテルは3回目の緊急事態宣言の影響を受けるも、前年より収益は改善

### <2022年3月期業績予想>

- ・ 2021年5月13日に公表した予想から変更無し

### <主なトピック>

- ・ 埼玉県東松山市でバイオマス発電事業に参入（2021年5月）
- ・ 「TOKYO TORCH 常盤橋タワー」が竣工（2021年6月）
- ・ ジャカルタにおける大規模複合開発「Oasis Central Sudirman」に参画（2021年6月）
- ・ 「有楽町ビル」・「新有楽町ビル」建替計画に着手（2021年7月）
- ・ 「ふかや花園プレミアム・アウトレット」名称決定及び着工（2021年7月）

# 2022年3月期第1四半期決算の概要

---

## 1. 2022年3月期第1四半期 PL実績

## キャピタルゲインの増加等により前年同期比増収増益

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

<新セグメント>	2022/3-1Q	2021/3-1Q	増減
営業収益	307,402	257,481	49,921
コマーシャル不動産事業	206,490	168,030	38,460
住宅事業	66,628	58,395	8,233
海外事業	21,368	19,414	1,954
投資マネジメント事業	5,549	5,449	99
設監・不サ、その他事業※	13,628	12,497	1,130
消去	△ 6,262	△ 6,305	42
営業利益	62,563	54,228	8,335
コマーシャル不動産事業	56,826	53,598	3,228
住宅事業	2,979	270	2,709
海外事業	8,268	7,192	1,075
投資マネジメント事業	1,357	1,404	△ 46
設監・不サ、その他事業※1	△ 1,313	△ 2,153	840
全社・消去	△ 5,555	△ 6,083	528
営業外収益	5,516	4,951	564
（内、持分法投資利益）	118	99	19
営業外費用	10,131	7,848	2,283
経常利益	57,948	51,331	6,616
特別利益	2,221	-	2,221
特別損失	2,495	5,698	△ 3,202
親会社株主に帰属する当期純利益	34,708	29,263	5,445

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2022/3-1Q	2021/3-1Q	増減
事業利益	62,682	54,328	8,354
EBITDA	88,513	77,658	10,855
有利子負債	2,757,002	2,542,951	214,051

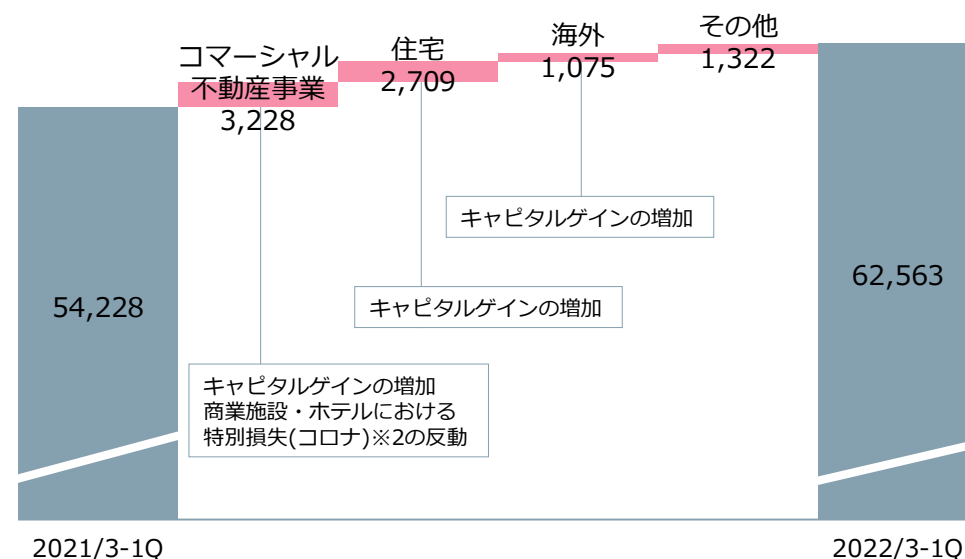
※1 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

営業利益に含まれる キャピタルゲイン等

単位：百万円（十億円未満四捨五入）

	2022/3-1Q	2021/3-1Q	増減
合計	30,000	20,000	10,000
コマーシャル不動産事業	23,000	17,000	6,000
住宅事業	5,000	3,000	2,000
海外事業	2,000	0	2,000
投資マネジメント事業	-	-	-
その他の事業	-	-	-
（消去または全社）	-	-	-

## 事業別 営業利益の主な増減要因

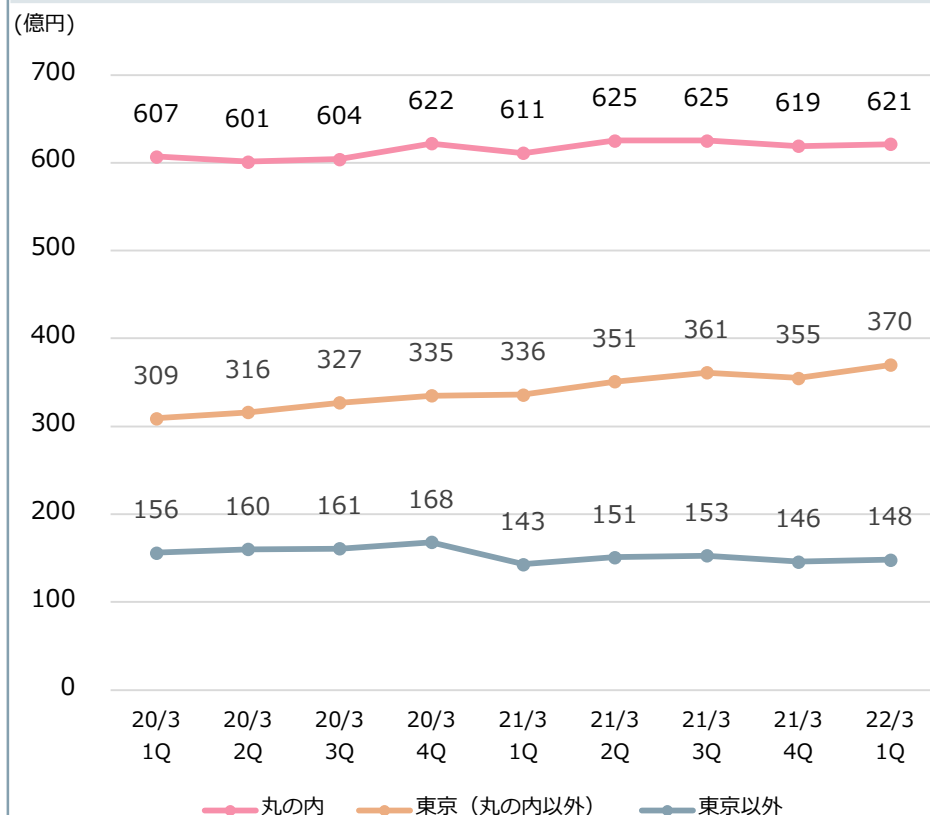


※2 前期は休館中の費用の一部を特別損失に計上

## 2. アセットタイプ別の営業収益推移（国内）

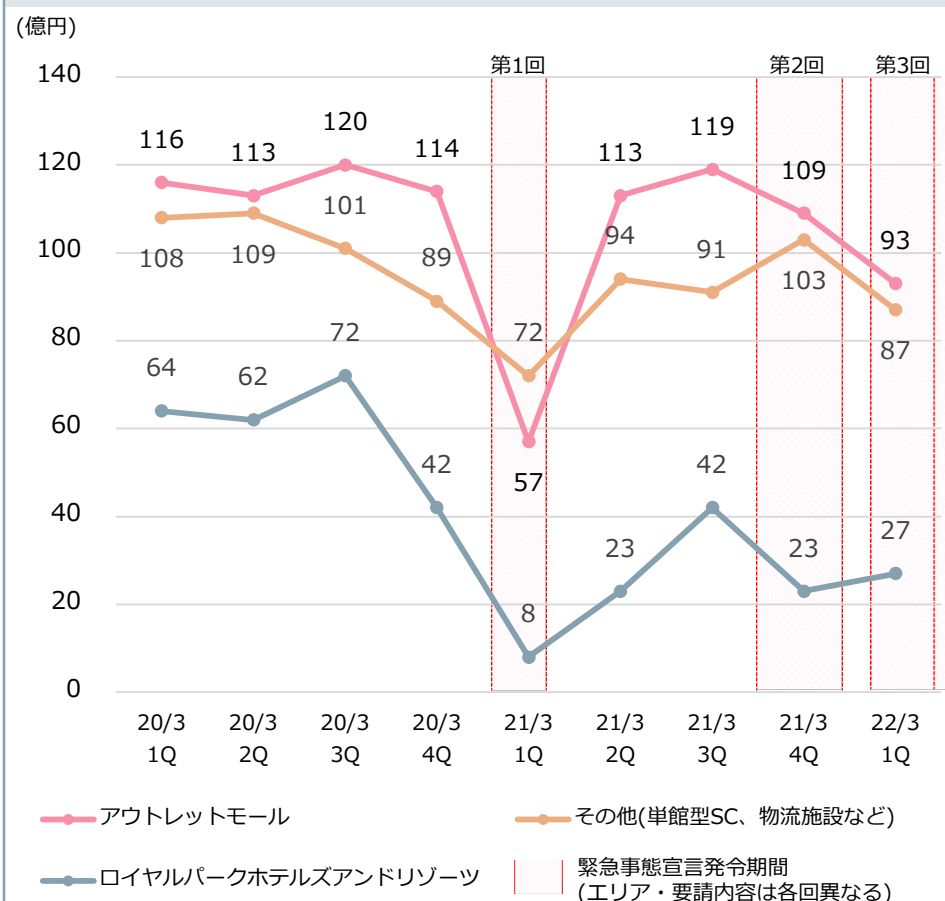
商業施設・ホテルは3回目の緊急事態宣言の影響を受けるも、営業収益は前年同期比増加

### オフィスビル※



※ オフィス複合商業施設の営業収益を含む

### 商業施設・アウトレットモール・ホテル等



# 2022年3月期業績予想の概要

---

※2021年5月13日に公表した予想から変更しておりません。

# 1. 2022年3月期 PL予想（2021年3月期実績比） ※2021年5月13日に公表した予想から変更無し

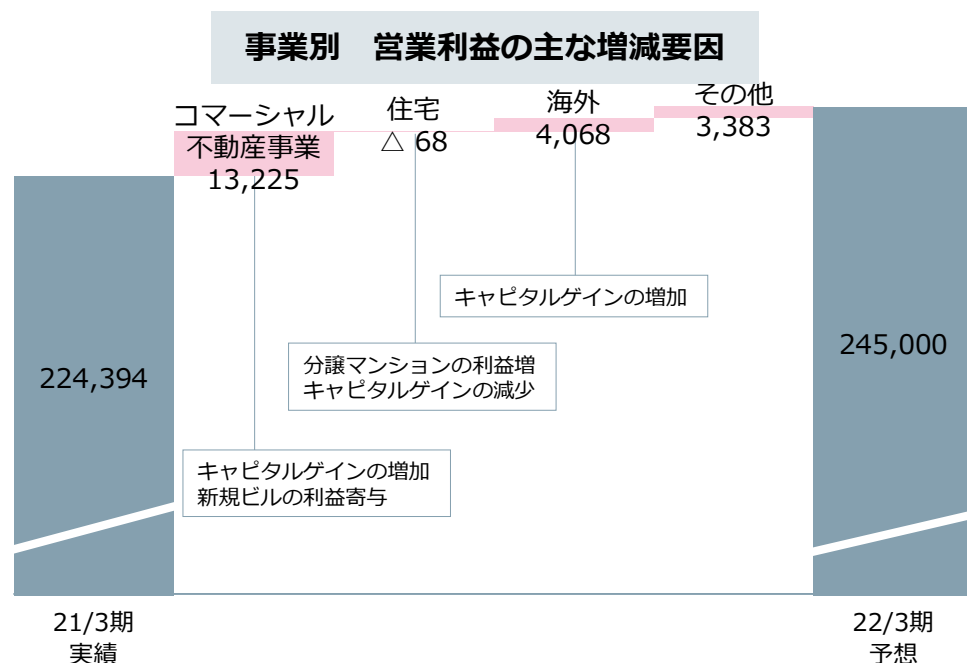
新規ビルの竣工、キャピタルゲインの増加等により、営業利益は過去最高を見込む。

単位：百万円（百万円未満切り捨て）				営業利益に含まれる キャピタルゲイン等				単位：百万円（十億円未満四捨五入）			
<新セグメント>	2022/3 予想	2021/3 実績	増減		2022/3 予想	2021/3 実績	増減		2022/3 予想	2021/3 実績	増減
営業収益	1,326,000	1,207,594	118,406	合計	64,000	51,000	13,000				
コマーシャル不動産事業	787,000	672,441	114,559	コマーシャル不動産事業	43,000	32,000	11,000				
住宅事業	373,000	362,755	10,245	住宅事業	5,000	7,000	△ 2,000				
海外事業	96,000	114,457	△ 18,457	海外事業	16,000	12,000	4,000				
投資マネジメント事業	23,000	22,199	801	投資マネジメント事業	-	-	-				
設監・不サ、その他事業※	72,000	65,119	6,881	その他の事業	-	-	-				
消去	△ 25,000	△ 29,378	4,378	(消去または全社)	-	-	-				
営業利益	245,000	224,394	20,606								
コマーシャル不動産事業	194,000	180,775	13,225								
住宅事業	24,000	24,068	△ 68								
海外事業	42,000	37,932	4,068								
投資マネジメント事業	7,000	5,966	1,034								
設監・不サ、その他事業※	2,000	△ 130	2,130								
全社・消去	△ 24,000	△ 24,219	219								
営業外収益	11,000	26,292	△ 15,292								
(内、持分法投資利益)	300	307	△ 7								
営業外費用	36,000	39,720	△ 3,720								
経常利益	220,000	210,965	9,035								
特別利益	15,000	16,603	△ 1,603								
特別損失	17,000	26,304	△ 9,304								
親会社株主に帰属する当期純利益	142,000	135,655	6,345								

単位：百万円（百万円未満切り捨て）			
	2022/3 予想	2021/3 実績	増減
事業利益	245,300	224,701	20,599
EBITDA	344,000	331,821	12,179
有利子負債	2,680,000	2,526,142	153,858

※ 設計監理・不動産サービス事業、その他の事業

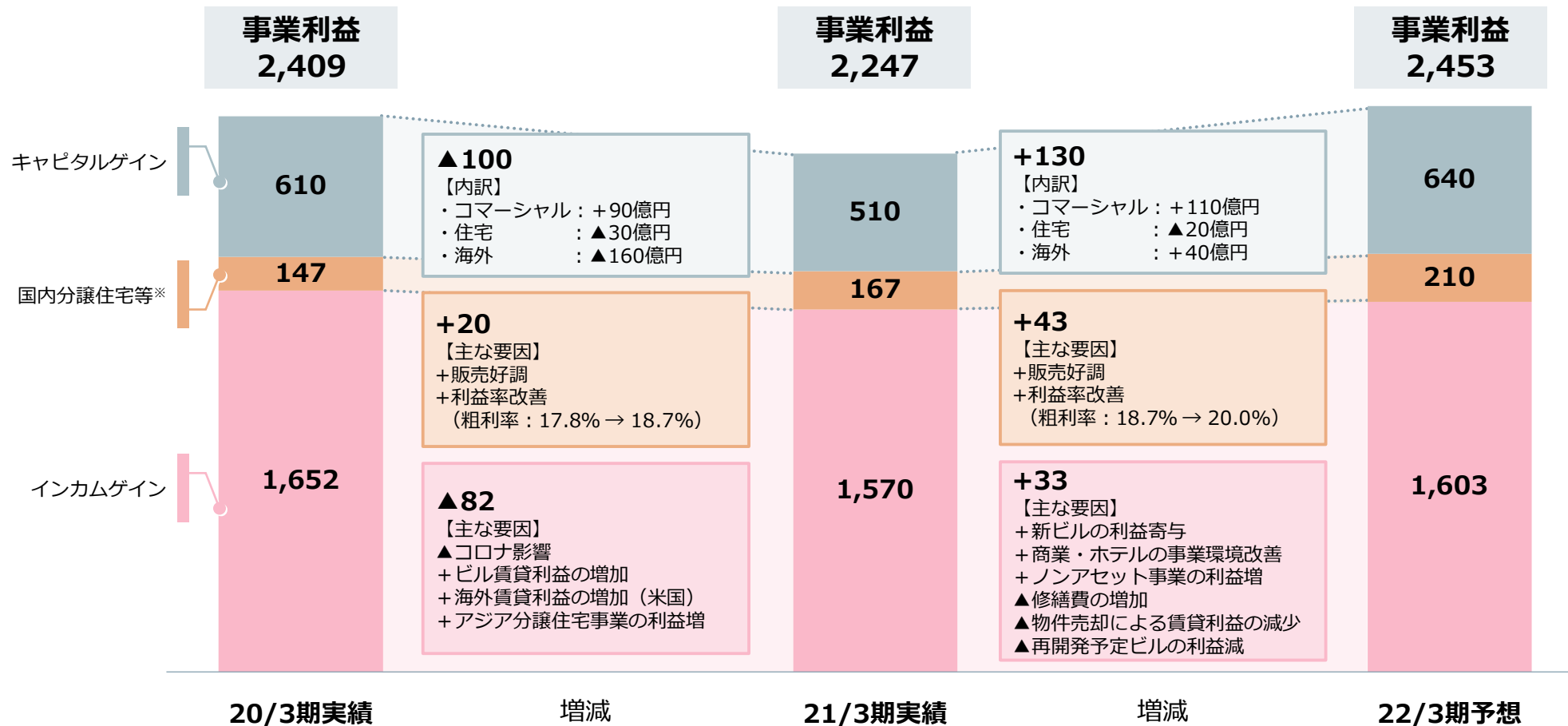




## 2. 2022年3月期 事業利益内訳（2020年3月期からの推移）※2021年5月13日に公表した予想から変更無し

事業環境の改善、キャピタルゲインの増加等により20/3期を上回る利益水準を見込む

（単位：億円）



※ 三菱地所レジデンス単体の営業利益の内、キャピタルゲイン等を除いた数字

# 長期経営計画の進捗

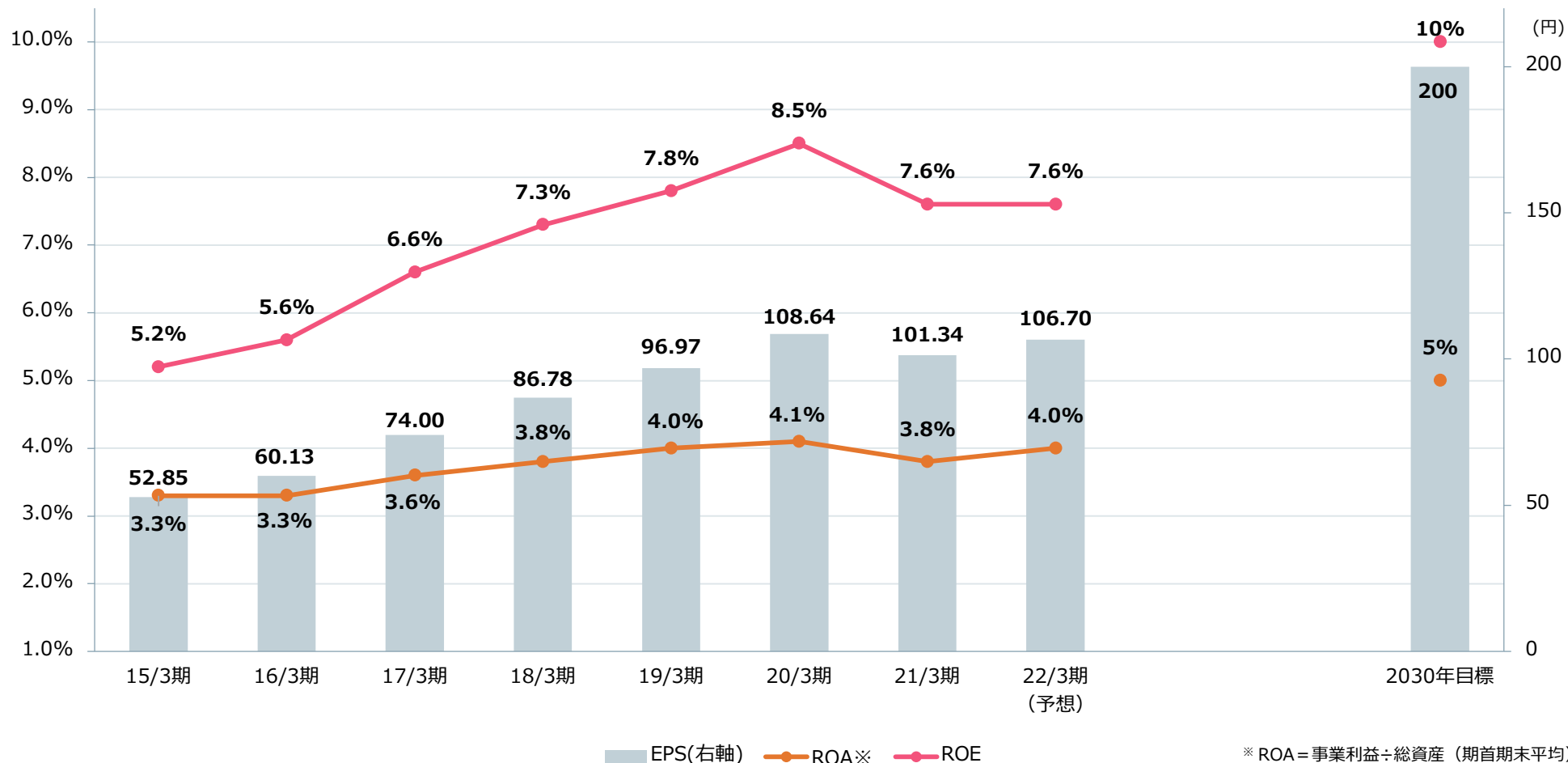
---

「長期経営計画 2030」に関する詳細は以下をご参照ください  
<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

# 1. ROA・ROE・EPSの推移

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

長計初年度である21/3期はコロナ影響を受けるも、2030年目標の実現に向け各種戦略を着実に実行



## 2. 国内アセット事業

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

### 開発プロジェクトの推進によるNOIの増加：大型PJを着実に推進

#### ■ 21/3期竣工



#### <アウトレットモール増床>

- ①御殿場（第4期）：+16,400㎡
- ②りんくう（第5期）：+10,700㎡

#### ■ 22/3期竣工予定

#### 常盤橋タワー（A棟）



#### ■ 長期開発物件の進捗

#### （仮称）内神田一丁目計画



20年9月：都市計画決定  
22年5月：着工予定  
25年：竣工予定

#### （仮称）豊洲4-2計画



21年3月：計画発表  
22年春：着工予定  
25年春：竣工予定

#### Torch Tower（B棟）

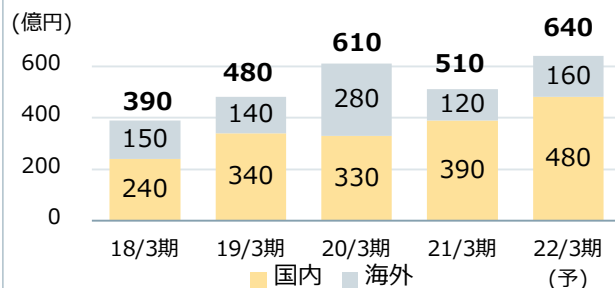


20年9月：  
街区名称発表  
計画変更手続き  
（容積率+100%）  
  
24年3月期：  
着工予定  
  
28年3月期：  
竣工予定

### 不動産市況に応じた回転型事業の推進：想定を上回る投資機会の獲得

#### ■ キャピタルゲインの推移（海外を含む）

毎期安定的にキャピタルゲインを計上



#### ■ 21/3期の投資状況

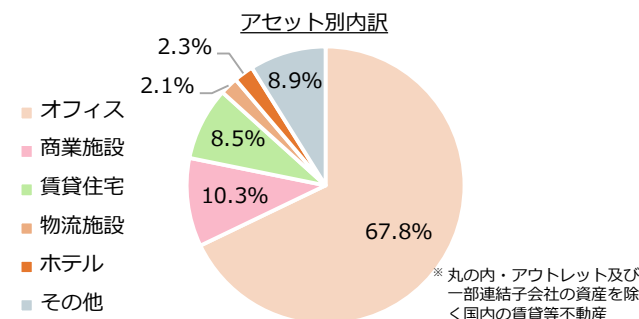
オフィス、物流施設、賃貸住宅に関し、  
期初の投資計画を上回る優良投資機会を獲得  
（国内回転型等の投資実績：期初想定+40%）



（仮称）相模原市中央区淵野辺プロジェクト

#### ■ 国内資産※の状況

21/3期末簿価：約1.2兆円



### 3. 海外アセット事業

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

#### 米国

- ・ 米国におけるデータセンター事業に初参画
- ・ 当社GのTA Realty社が開発事業を推進
- ・ 当社は2棟の開発に参画（東京センチュリー社との共同出資）

#### ■ 事業概要（全体。内2棟に参画）

所在地：バージニア州ラウドン群

敷地面積：587,000m<sup>2</sup>

建物面積：140,000m<sup>2</sup>（全7棟）

総事業費：約1,980億円

着工：2021年末※1, 2022年末※2

竣工：2023年5月※1, 2024年2月※2



TA REALTY

完成イメージ（全体）※3

※1 当社が参画予定のBuilding 1の開発スケジュール

※2 当社が参画予定のBuilding 2の開発スケジュール

※3 BTS型の開発を予定しており、実際の建物は上記イメージと異なる可能性あり

#### 欧州

- ・ 当社GのEuropa Capital社との協業により欧州各国での開発機会を獲得



Morello  
（ロンドン、賃貸住宅）



（仮称）Fyrkanten11  
（ストックホルム、オフィス改修）



（仮称）Cristóbal de Moura 121-125  
（バルセロナ、オフィス）

- ・ ロンドンのオフィスビル「Warwick Court」の大規模リノベーションに着手



外観（現状）



屋上テラス（改修後イメージ）

#### アジア

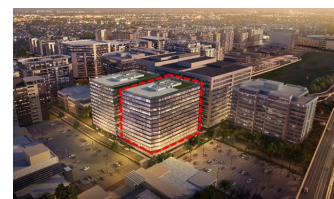
- ・ 21/3期以降、開発着手済み物件の竣工が加速



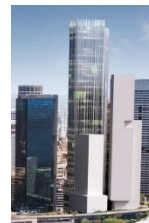
Trinity Tower※  
（ジャカルタ、21/3期）  
※旧PJ名称：Daswin Project



CapitaSpring  
（シンガポール、22/3期）



Savva Financial Center  
North Tower（マニラ、22/3期）



180 George St.  
（シドニー、23/3期）

- ・ 豪州の分譲住宅開発事業への参画



One Sydney Harbour Residences One（シドニー、分譲住宅）



## 4. ノンアセット事業

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

### 既存領域における着実な成長の実現

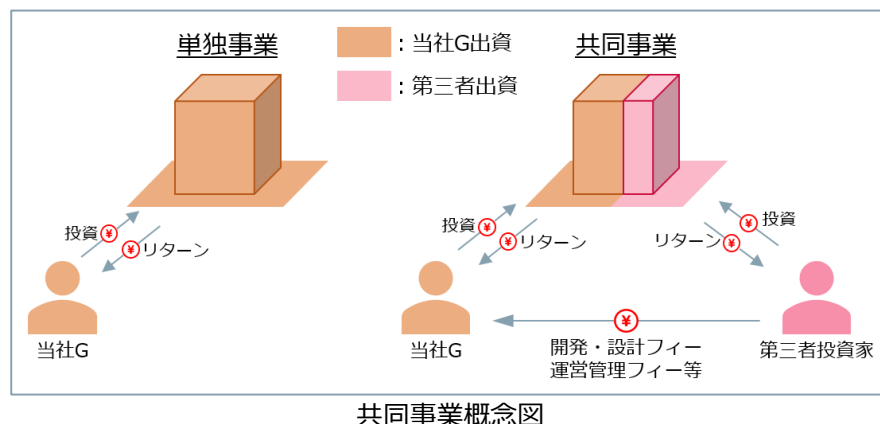
#### ■投資マネジメント事業におけるAuM※拡大

- 2020年代中盤に5兆円のAuM※を目指し、取組みを推進  
(21/3期末：約3.7兆円、前期比+0.1兆円)
- 欧州におけるオープンエンドファンドの運用開始  
(20年11月)

※AuM＝受託資産残高

#### ■共同事業化の推進によるフィービジネスの獲得

- 開発段階から共同事業化を図ることでフィービジネスを獲得し、投資効率の向上を実現
- 21/3期には共同事業案件を複数リリース



### 新規領域（テクノロジー活用・BtoC/BtoBtoC）

#### ■多様な働き方をサポートする取り組み



**TELECUBE**  
(個室型スマートワークブース)  
オフィスや駅に加え  
マンションやコンビニへ  
設置スポットを拡大

**NINJA SPACE**  
(ワークスペースのマッチング支援)  
働く場所を探すビジネスパーソンと  
飲食店、会議室、ホテルなどをマッチング

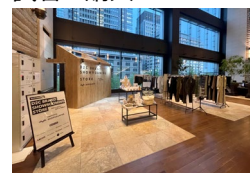


#### ■新たなテクノロジー・サービス等の実証実験の積極化

オフィス応接スペースに  
おける配膳ロボ導入



D2Cブランド商品の  
試着・購入



公道走行による  
電動キックボードの実証実験  
(日本初の取組み)

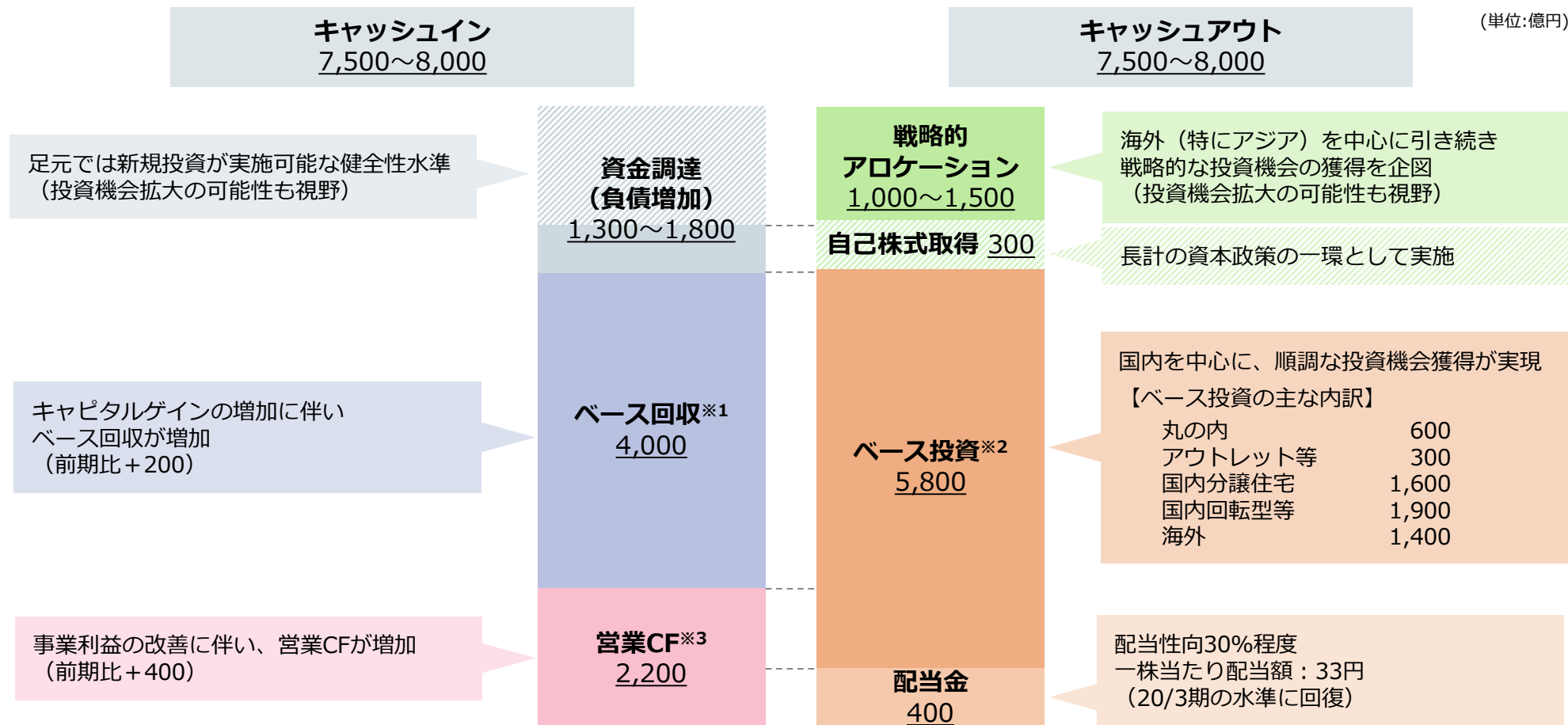


AI・量子コンピュータを  
活用した廃棄物収集ルート  
の最適化検証  
(約57%のCO2削減余地を確認)

## 5. 資本政策①：22/3期のキャッシュフローの想定

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

利益回復、回収増加によりキャッシュイン増加。  
長計目標実現に向け、投資機会獲得を企図。



※1 物件売却による簿価回収額 ※2 投資意思決定済み案件（一部見込みを含む）への投資額 ※3 棚卸資産およびエクイティ出資の増減を除く営業CF

## 6. 資本政策②：株主還元

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

長期経営計画の資本政策の一環として300億円の自己株式取得を決定  
業績の回復に伴い22/3期の配当予想は20/3期の水準に回復





## 7. 社会価値向上に向けた取り組み

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

よりサステナブルなまちづくりを目指し、再エネ電力の活用を加速。  
ESGへの取り組み、情報開示拡充により外部評価も向上。

### 再エネ電力への切替

#### ・丸の内ほか19棟のビルの全電力を再エネ電力へ切替

- 時期 22/3期～
- 対象ビル 丸の内エリア：18棟  
その他エリア：1棟（横浜ランドマークタワー）  
合計：19棟
- CO2削減量 18万トン／年



丸の内エリア



横浜ランドマークタワー

- ・再エネ電力比率の中間目標※を前倒しで達成予定
- ・今後、丸の内の当社保有ビルで使用する全電力を再エネ電力化（23/3期予定）

※ 2030年までに25%を中間目標として掲げる（最終目標は2050年までに100%）

### 主な外部評価（21/3期獲得）

#### ・各種ベンチマークにおいて高評価を獲得



#### GRESBリアルエステイト評価

<5スター（最高位、初取得）>

グローバル順位上位20%の評価



#### CDP気候変動2020評価

<Aリスト（最高評価、初選定）>

調査対象5,800社の内270社が選定  
（日本企業は53社）  
国内の総合不動産会社として初選定



#### CDPサプライヤーエンゲージメント評価

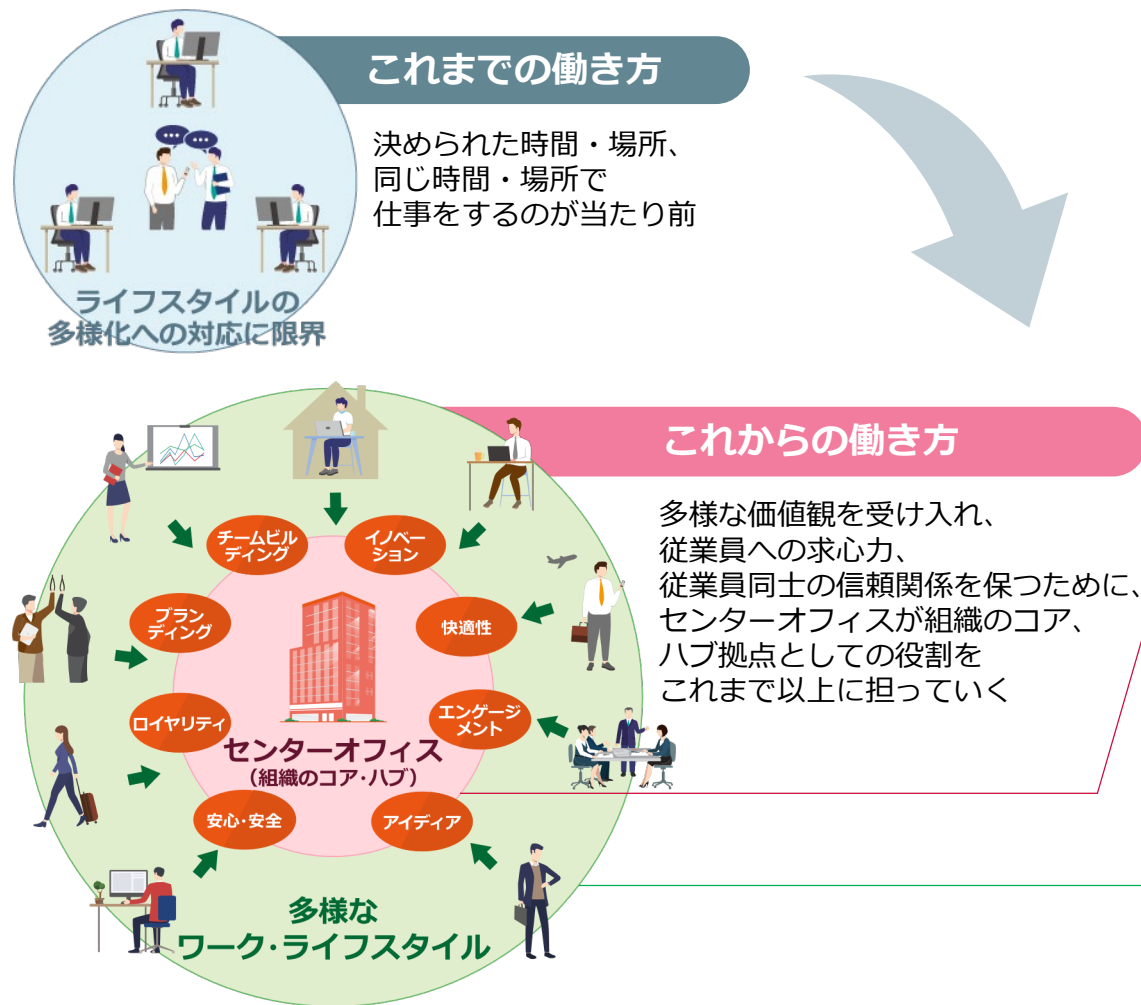
<リーダーボード（最高評価、初選定）>

世界5,640社の評価上位7%が選定  
（日本企業は80社強）

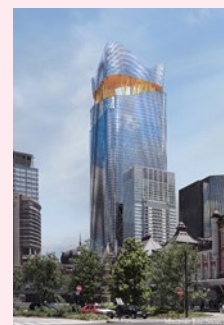
## 8. ポスト・コロナを見据えた取り組み

※2021年3月期 IR説明資料（2021年5月13日開示）の再掲

### センターオフィスのコア機能の高度化、多様化する働き方への対応を通じ、オフィスの価値創出力を強化



#### センターオフィスの高度化に関する取組の一例

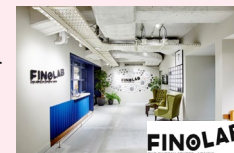


##### TOKYO TORCH（常盤橋PJ）

- ・2haの屋外空間
- ・就業者向け共用スペース
- ・複数テナントによる柔軟なオフィス利用
- ・非接触セキュリティの実装
- ・大規模ホール（2,000席）
- ・国際級ホテル（100室）
- ・環境配慮型まちづくり（グリーンボンド他）

##### FINOLAB（リニューアル）

- ・スタートアップへの資金サポート（FINOLAB FUNDへの出資）
- ・リニューアル・区画拡張
- ・事業拡大の支援サービス



#### 多様な働き方に関する取組の一例



##### WORK x ation Site（ワーケーション）

- ・拠点の新設（4拠点名目）



##### テレキューブ

- ・設置箇所の増加
- ・分譲住宅等へ設置スポットを拡大



##### NINJA SPACE

- ・ワークスペースのマッチング支援



##### CIRCLES（コンパクトオフィス）

- ・3棟竣工済み
- ・10棟以上を開発計画中
- ・2024年までに30棟を目標に開発



# 決算補足データ

---

## 1. 経営指標等

	前経営計画期間			本経営計画期間		
	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3 (予想)	2030年 目標
事業利益 <sup>*1</sup>	2,134億円	2,294億円	2,409億円	2,247億円	2,453億円	3,500～ 4,000億円
ROA <sup>*2</sup>	3.8%	4.0%	4.1%	3.8%	4.0%	5%
ROE	7.3%	7.8%	8.5%	7.6%	7.6%	10%
EPS	86.78円	96.97円	108.64円	101.34円	106.70円	200円

<sup>\*1</sup> 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

<sup>\*2</sup> ROA＝事業利益／総資産(期首期末平均)

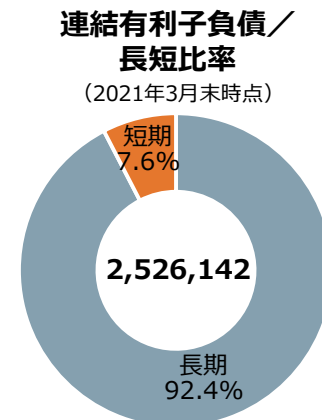
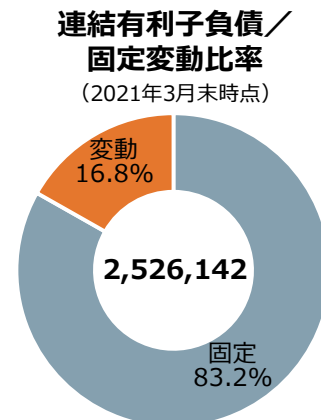
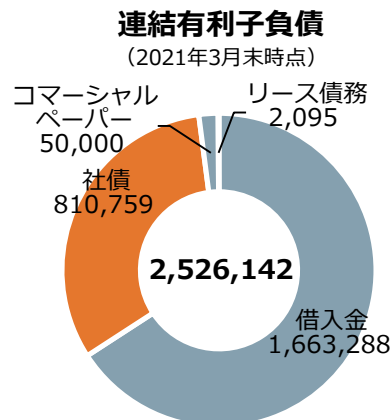
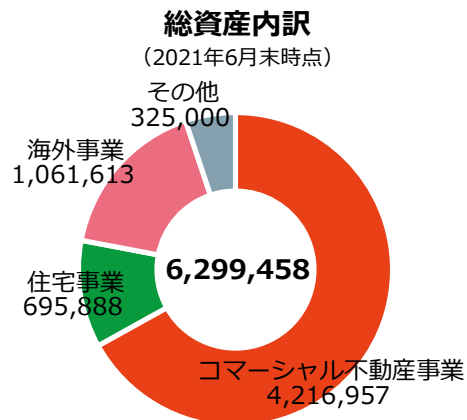
## 2. 2021年6月末 BS

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	2021/6末	2021/3末	増減
<b>流動資産合計</b>	<b>1,290,205</b>	<b>1,164,037</b>	<b>126,167</b>
現金及び預金	270,523	170,040	100,483
受取手形、営業未収入金及び契約資産	40,473	52,031	△ 11,558
販売用不動産	39,814	88,116	△ 48,302
仕掛販売用不動産	303,632	267,563	36,069
開発用不動産	975	975	△ 0
エクイティ出資	538,693	496,182	42,510
その他	96,092	89,126	6,965
<b>固定資産合計</b>	<b>5,009,253</b>	<b>4,908,481</b>	<b>100,771</b>
有形固定資産合計	4,270,596	4,179,893	90,703
無形固定資産合計	102,067	101,095	972
投資有価証券	278,778	281,996	△ 3,217
その他	357,809	345,494	12,313
<b>資産合計</b>	<b>6,299,458</b>	<b>6,072,519</b>	<b>226,939</b>

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

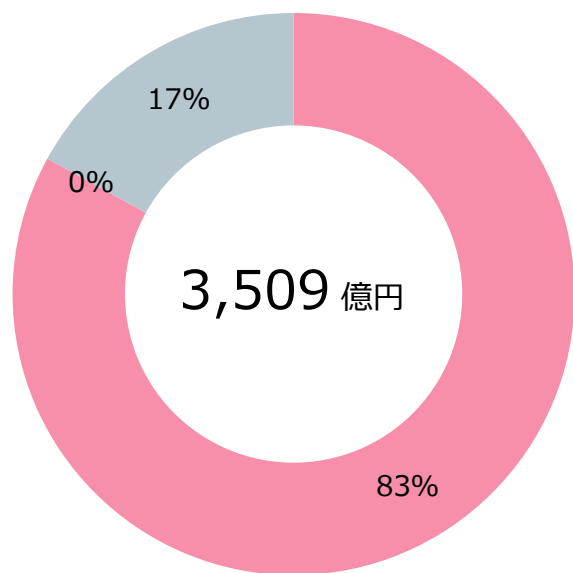
	2021/6末	2021/3末	増減
<b>負債合計</b>	<b>4,201,478</b>	<b>4,011,071</b>	<b>190,406</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>801,311</b>	<b>662,437</b>	<b>138,874</b>
支払手形及び営業未払金	35,176	60,507	△ 25,331
短期借入金	201,809	141,785	60,024
1年内返済予定の長期借入金	93,537	127,643	△ 34,105
コマーシャルペーパー	159,000	50,000	109,000
1年内償還予定の社債	110,000	65,000	45,000
その他	201,787	217,500	△ 15,713
<b>固定負債合計</b>	<b>3,400,166</b>	<b>3,348,634</b>	<b>51,532</b>
社債	756,119	745,759	10,360
長期借入金	1,434,494	1,393,858	40,635
その他	1,209,549	1,209,011	536
<b>純資産合計</b>	<b>2,097,980</b>	<b>2,061,447</b>	<b>36,533</b>
株主資本合計	1,261,362	1,259,887	1,474
その他の包括利益累計額合計	629,657	592,011	37,646
新株予約権	231	231	-
非支配株主持分	206,728	209,316	△ 2,587
<b>負債・純資産合計</b>	<b>6,299,458</b>	<b>6,072,519</b>	<b>226,939</b>



### 3. 資産状況内訳

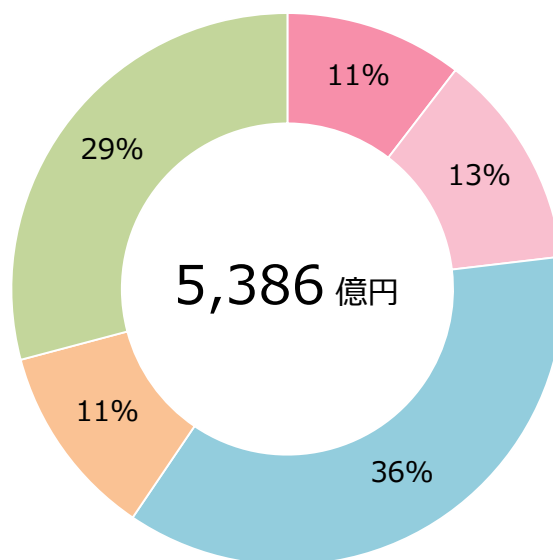
(2021年6月末)

#### 棚卸資産内訳



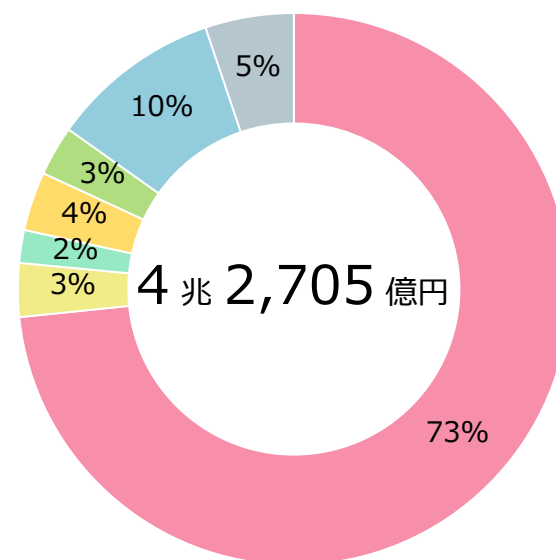
■ 国内分譲マンション ■ 米国 ■ その他

#### エクイティ出資内訳



■ 国内(オフィスビル) ■ 国内(その他)  
■ 米国 ■ 欧州  
■ アジア

#### 有形固定資産内訳



■ オフィスビル ■ アウトレットモール  
■ 物流施設 ■ 商業施設\*  
■ 賃貸住宅 ■ 海外  
■ その他

\* アウトレットモール以外

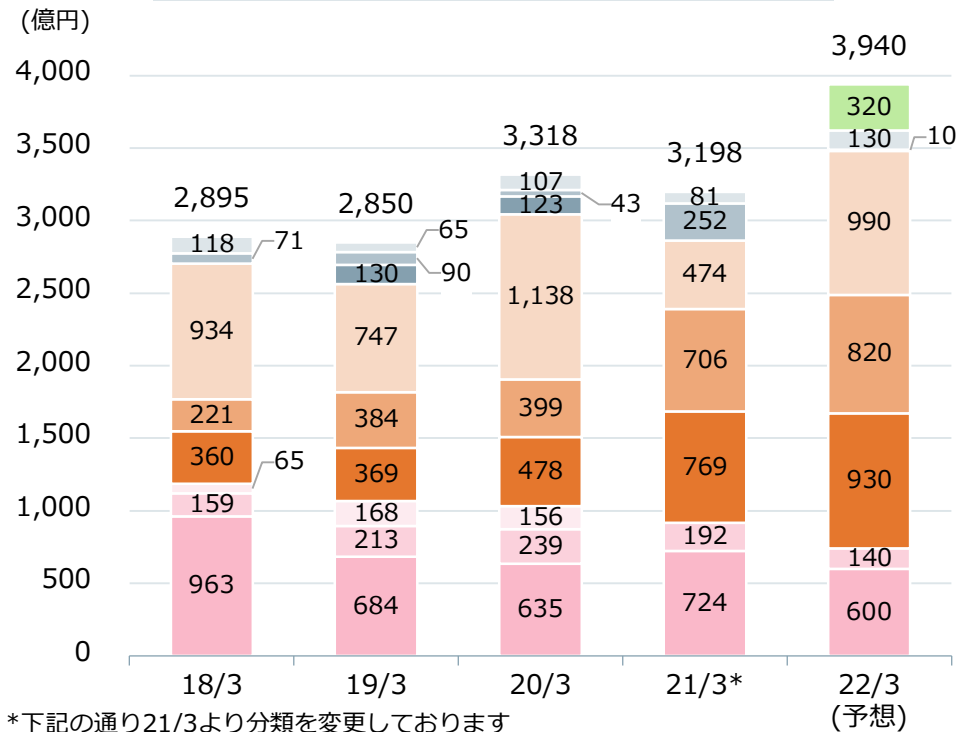
## 4. 連結キャッシュ・フロー

単位：百万円（百万円未満切り捨て）

	①2021/3- Q1 実績	②2022/3- Q1 実績	増減 (②－①)	③2021/3	③2022/3 (予想)	増減 (③－②)
<b>営業活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>△ 15,384</b>	<b>26,704</b>	<b>42,088</b>	<b>207,414</b>	<b>187,000</b>	<b>△ 20,414</b>
減価償却費	21,407	22,068	661	89,107	90,000	893
たな卸資産の増減	16,388	24,674	8,285	56,443	96,000	39,557
エクイティ出資の増減	△ 2,041	△ 9,136	△ 7,094	△ 21,048	△ 131,000	△ 109,952
<b>投資活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>△ 75,648</b>	<b>△ 102,266</b>	<b>△ 26,617</b>	<b>△ 297,303</b>	<b>△ 352,000</b>	<b>△ 54,697</b>
投資有価証券の売却による収入	8,388	3,749	△ 4,639	14,186	17,000	2,814
設備投資	△ 71,345	△ 98,485	△ 27,140	△ 319,841	△ 394,000	△ 74,159
<b>財務活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>95,080</b>	<b>172,755</b>	<b>77,674</b>	<b>50,425</b>	<b>145,000</b>	<b>94,575</b>
<b>現金及び現金同等物の 期末残高</b>	<b>215,014</b>	<b>274,685</b>	<b>59,671</b>	<b>172,307</b>	<b>152,000</b>	<b>△ 20,307</b>
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>△ 91,032</b>	<b>△ 75,562</b>	<b>15,470</b>	<b>△ 89,889</b>	<b>△ 165,000</b>	<b>△ 75,111</b>

## 5. 投資データ

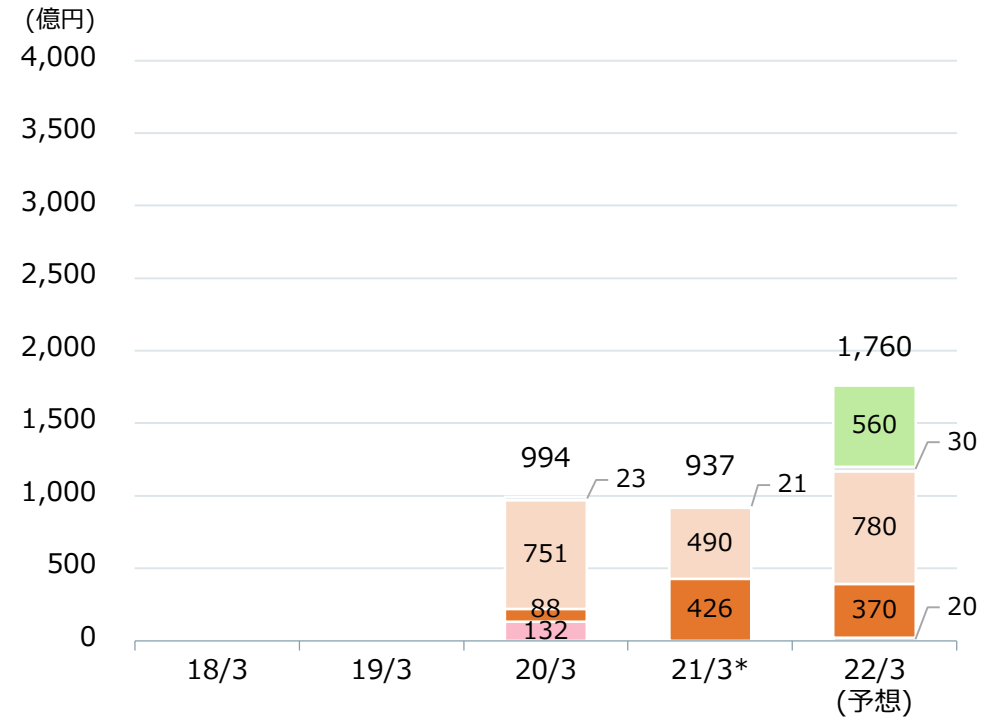
## 設備投資の主な内訳



## &lt;18/3～20/3の凡例&gt;

- ビル事業(単体:新規・再開発ビル)
- ビル事業(単体:リニューアル)
- ビル事業(子会社)
- 生活産業不動産事業
- 住宅事業
- 海外事業
- ホテル・空港事業
- 連結SPCによる投資
- その他(連結消去含む)
- 新規投資

## エクイティ出資の主な内訳



## &lt;21/3～の凡例&gt;

- オフィス(単体:リニューアル)
- オフィス(単体:新規・再開発ビル)
- コマーシャル不動産(単体オフィス除く)
- 住宅
- 海外
- 連結SPCによる投資
- その他(連結消去含む)
- 新規投資

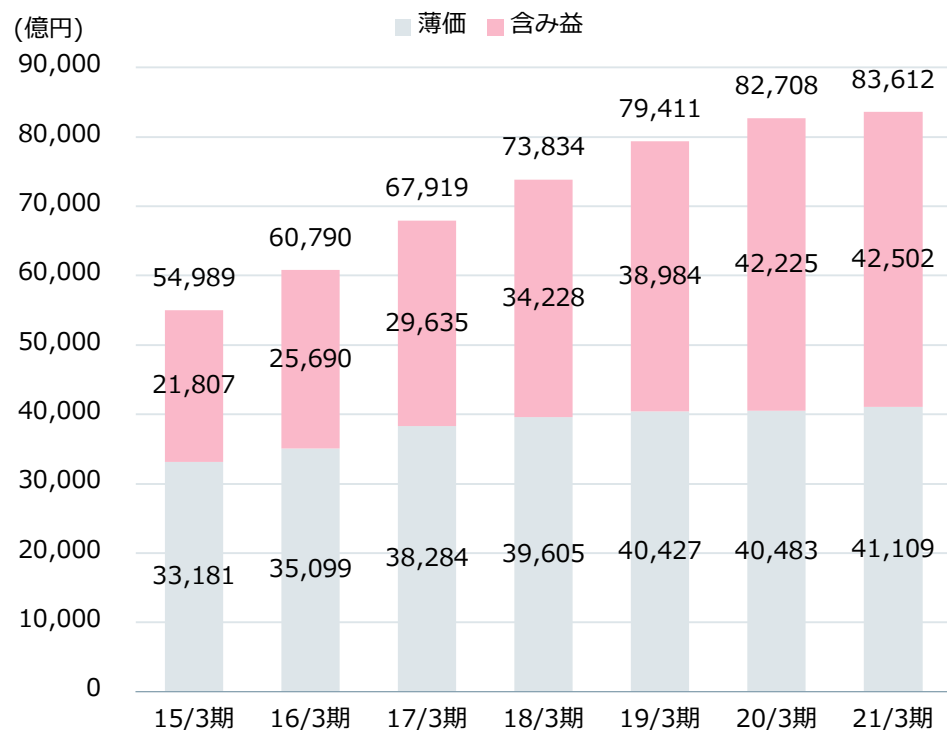


## 6. 賃貸等不動産の状況①

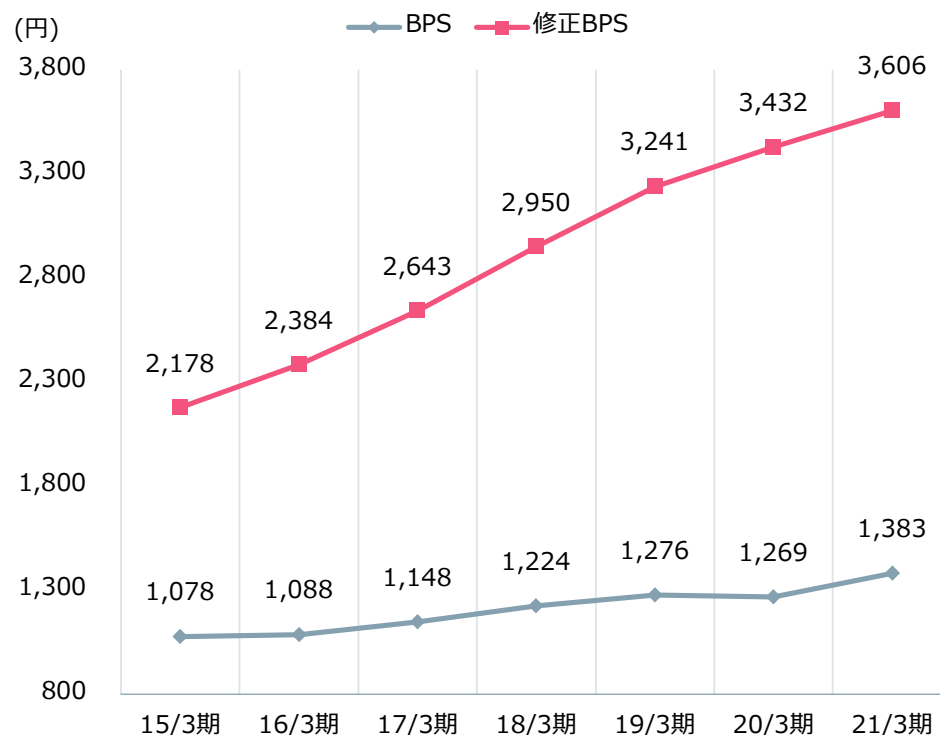
キャップレートは横ばい。含み益は微増。

株式数（期首期末平均）の減少、自己資本の増加によりBPS・修正BPSは上昇。

### 賃貸等不動産の含み益



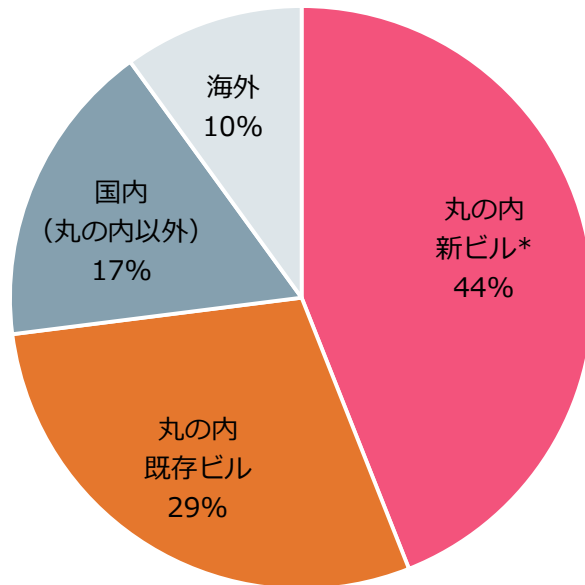
### BPS・修正BPS※の状況



※ BPSに含み益（税後）を加えた数値

## 7. 賃貸等不動産の状況②

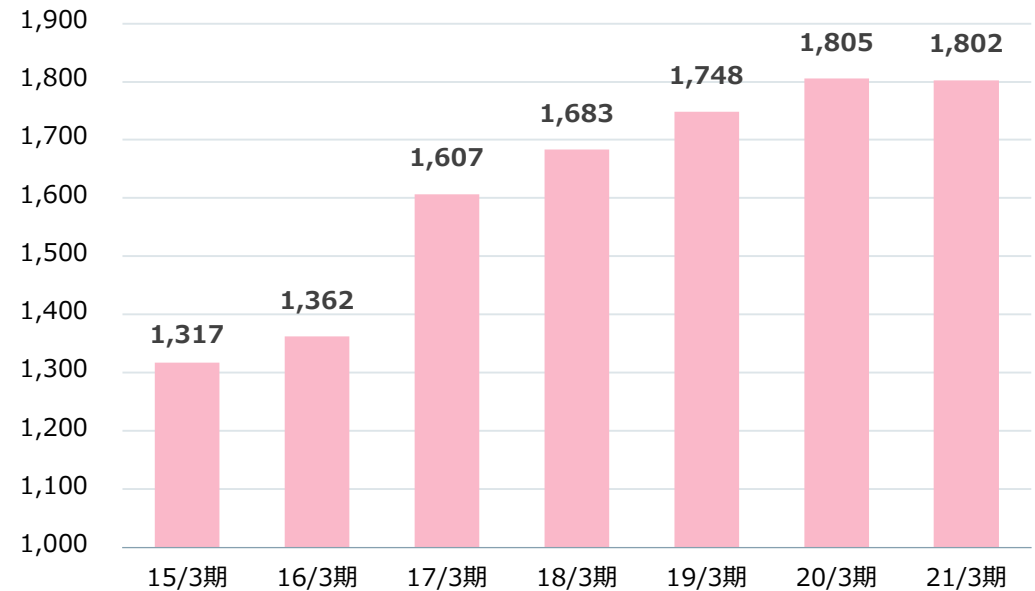
### 含み益の内訳



\*丸ビル以降の再開発済み物件  
2021年3月期実績

### 賃貸利益の推移

(億円)



# 「長期経営計画 2030」の概要

---

「長期経営計画 2030」に関する詳細は以下をご参照ください  
<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

## 1. 新経営計画において目指す姿

※「長期経営計画2030」資料の再掲

【当社グループの基本使命】 まちづくりを通じた真に価値ある社会の実現



当社グループの基本使命と持続的成長の実現に向け  
 社会価値向上と株主価値向上の戦略を両輪に据えた経営を実践

## 2. 計数目標（2030年目標）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

2030年目標		
ROA <sup>※1</sup>	ROE	EPS
5%	10%	200円

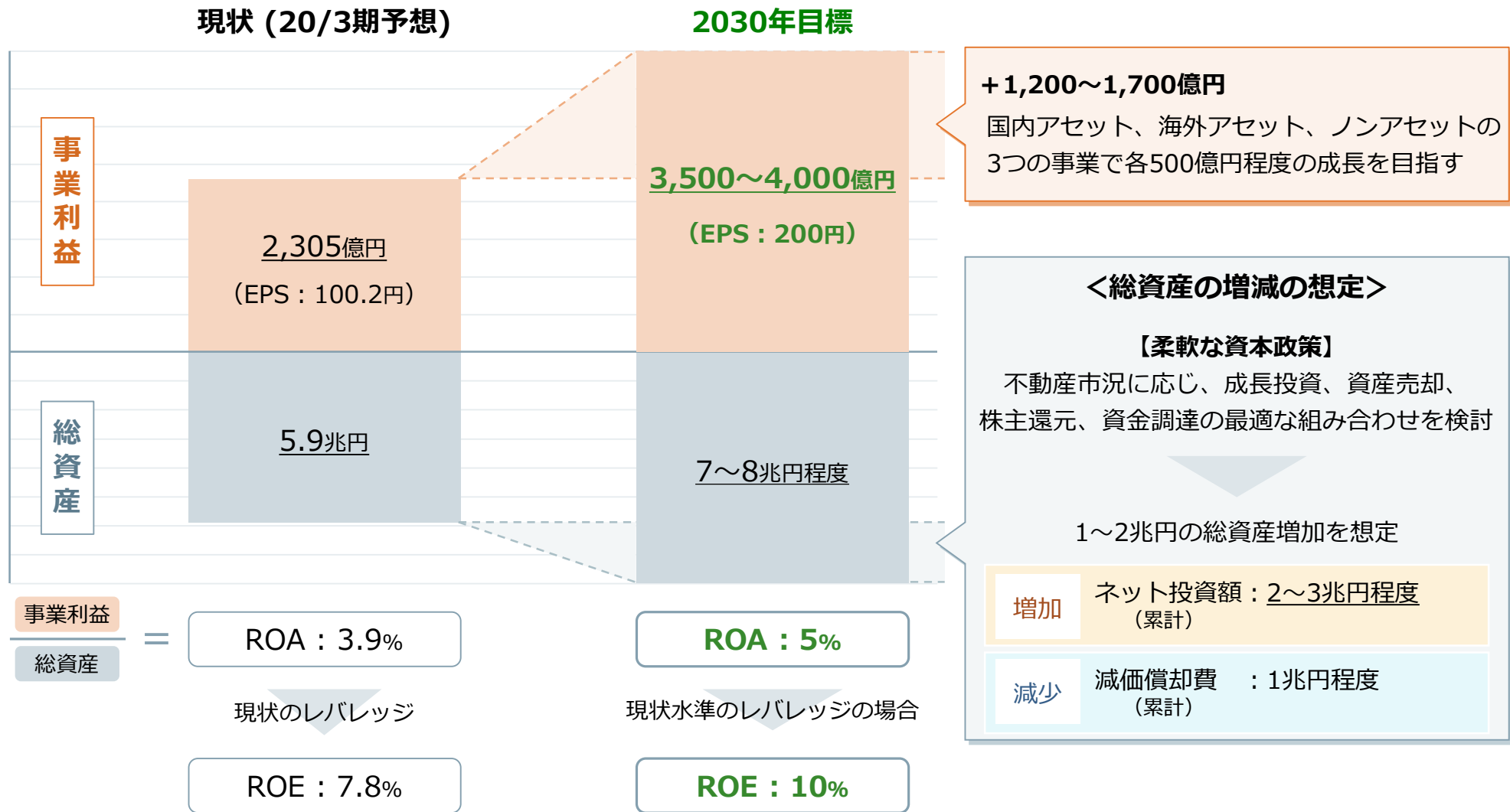
※1 ROA＝事業利益<sup>※2</sup>／総資産（期首期末平均）

目標達成に向けた前提・指標		
利益成長	株主還元	財務健全性
<p>事業利益<sup>※2</sup></p> <p><u>3,500～4,000億円程度</u></p>	<p>【現状における基本的な枠組み】</p> <p><b>配当性向：30%程度</b></p> <p>＋</p> <p><b>資本政策の一環としての 自己株式の取得</b></p> <p>ただし、不動産市況・投資環境・株価・ ROE/EPSの状況等に応じて、株主還元の 手法や規模感については柔軟に検討</p>	<p><b>現状の格付水準が維持可能な 財務健全性の確保</b></p> <p>【参考】現状格付</p> <p>R&amp;I : AA- S&amp;P : A+ Moody's : A2</p>

※2 事業利益＝営業利益＋持分法投資損益

### 3. 2030年目標の実現イメージ（ROA・ROE・EPS）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

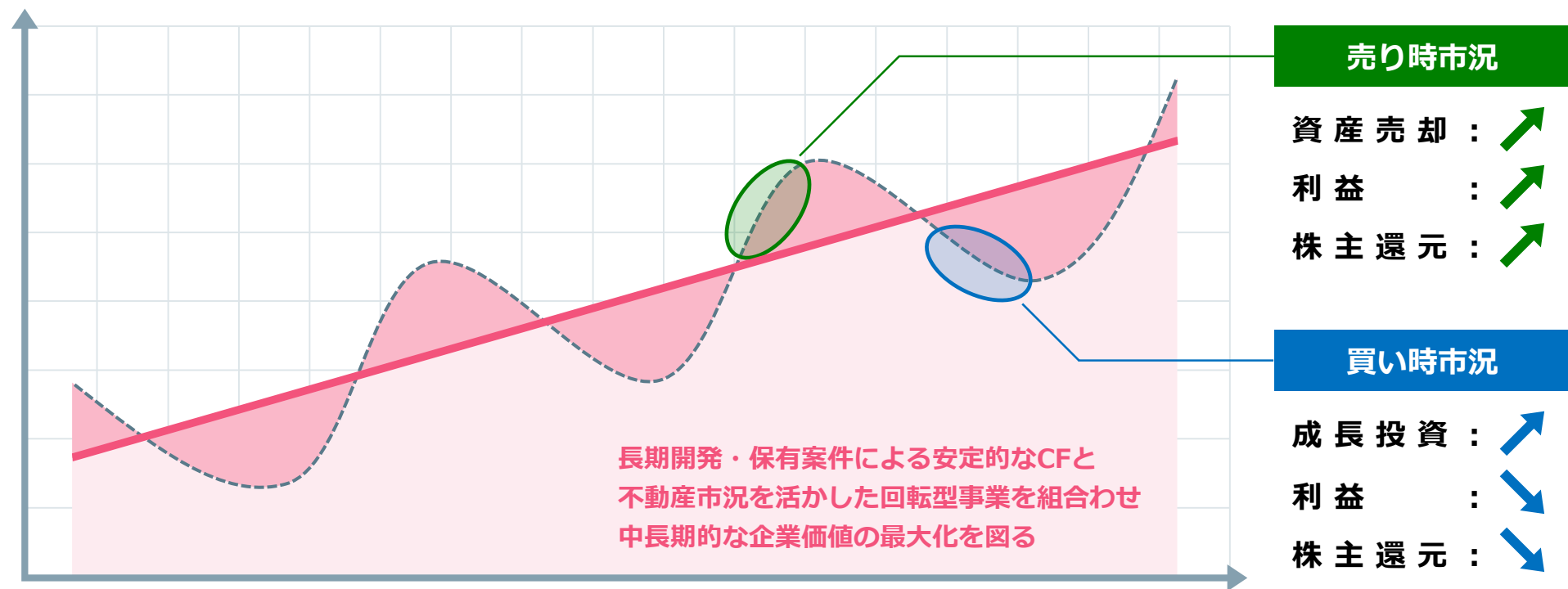


## 4. 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策

※「長期経営計画2030」資料の再掲

### 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策 (BSのコントロールによる企業価値向上)

不動産市況に応じた、成長投資・資産売却・株主還元・資金調達の  
最適な組み合わせによる企業価値向上



## 5. BSコントロールによる企業価値向上

※「長期経営計画2030」資料の再掲

### 不動産市況を踏まえた柔軟な資本政策 (BSのコントロールによる企業価値向上)

#### <資産のコントロール>

##### 不動産市況を活かした回転型事業

- ◆ 売り時市況では資産売却による資金回収を加速
- ◆ 企業価値向上に資する優良投資案件には、将来の成長に向けて積極投資

##### 丸の内再開発を中心とした長期開発・保有事業

- ◆ 当社のコアビジネスとして、不動産市況にかかわらず資金を投入し、安定的な賃貸CFを創出
- ◆ 各物件の利回りや外部環境等を勘案し、売却による資金回収も適宜検討

##### 低効率資産や政策保有株式の適時売却

- ◆ コアアセットを含めた低効率資産の売却
- ◆ 政策保有株式の継続的縮減

##### ノンアセット事業の強化・拡大

#### <自己資本と負債のコントロール>

##### 財務健全性の維持

- ◆ 優良投資案件や不動産の買い場を逃さない財務余力
- ◆ 高格付を活かした長期かつ低コストでの資金調達
- ◆ 売り時市況では、物件売却により回収した資金を、株主還元の拡充と財務健全性の維持に充当

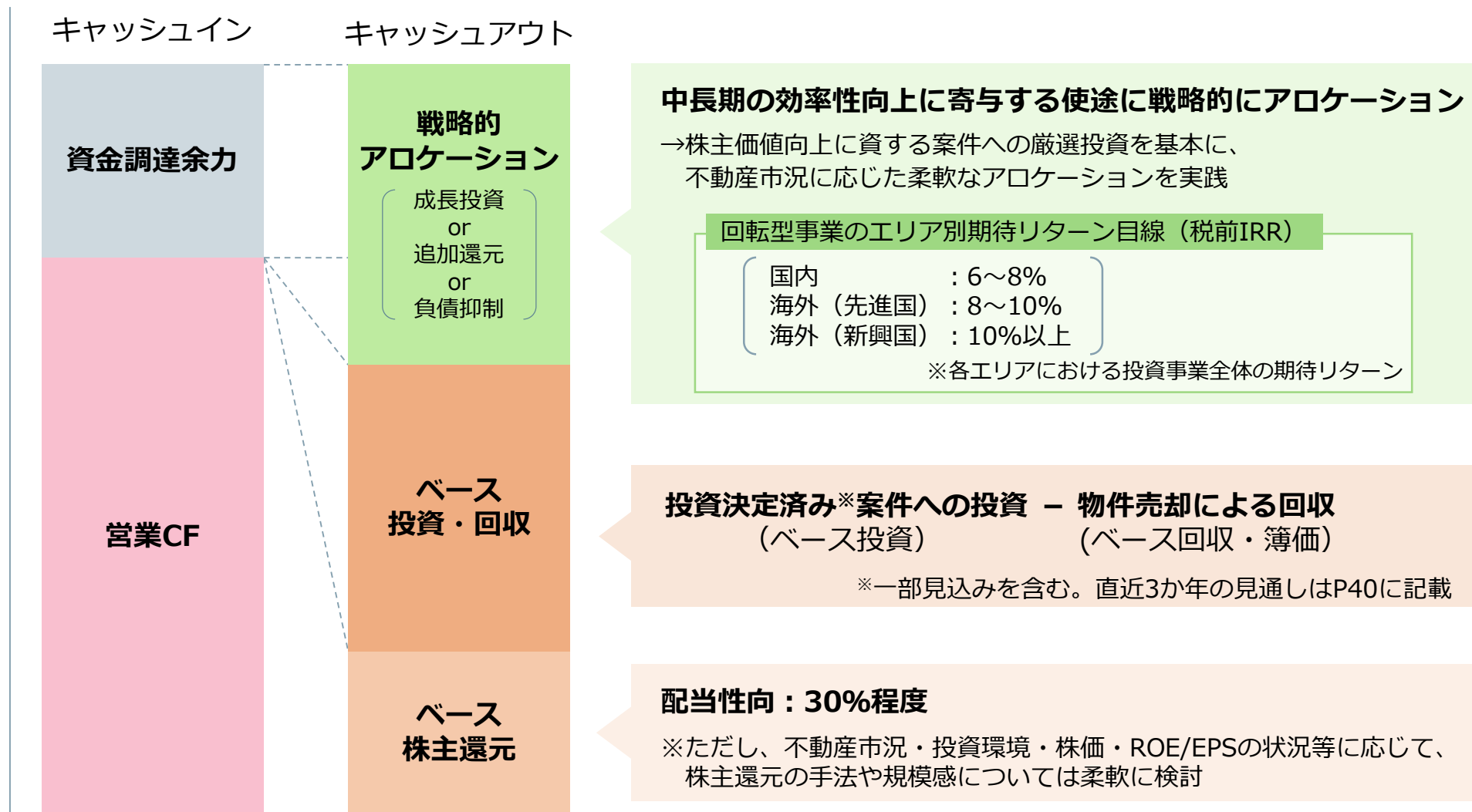
##### 資本効率性の向上

- ◆ ROA : 5%、ROE : 10%、EPS : 200円を目指す
- ◆ 資本効率性の向上を目指し、分子（当期純利益）及び分母（自己資本）の両面からアプローチ
- ◆ 不動産市況に応じた柔軟な株主還元策により、自己資本のボリュームをコントロール



## 6. キャピタルアロケーションの方針

※「長期経営計画2030」資料の再掲



## 7. 事業利益の成長に向けた戦略（2030年目標に向けて）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

### 事業利益の増減内訳（20/3期比※）

**①国内アセット事業**  
**+ 500億円程度**  
 （20/3期予想※：2,010億円程度）

**②海外アセット事業**  
**+ 500億円程度**  
 （20/3期予想※：360億円程度）

**③ノンアセット事業**  
**+ 500億円程度**  
 （20/3期予想※：160億円程度）

**④変動要因**      **±200～300億円程度**

### 成長戦略

- ①丸の内NEXTステージの推進
- ②開発プロジェクトの推進によるNOIの増加
- ③不動産市況に応じた回転型事業の推進
- ④住宅事業における利益構成の最適化

- ①アジアにおける開発事業の拡大
- ②欧州における開発事業の強化と収益基盤の拡充
- ③米国における回転型事業の更なる強化と多様化

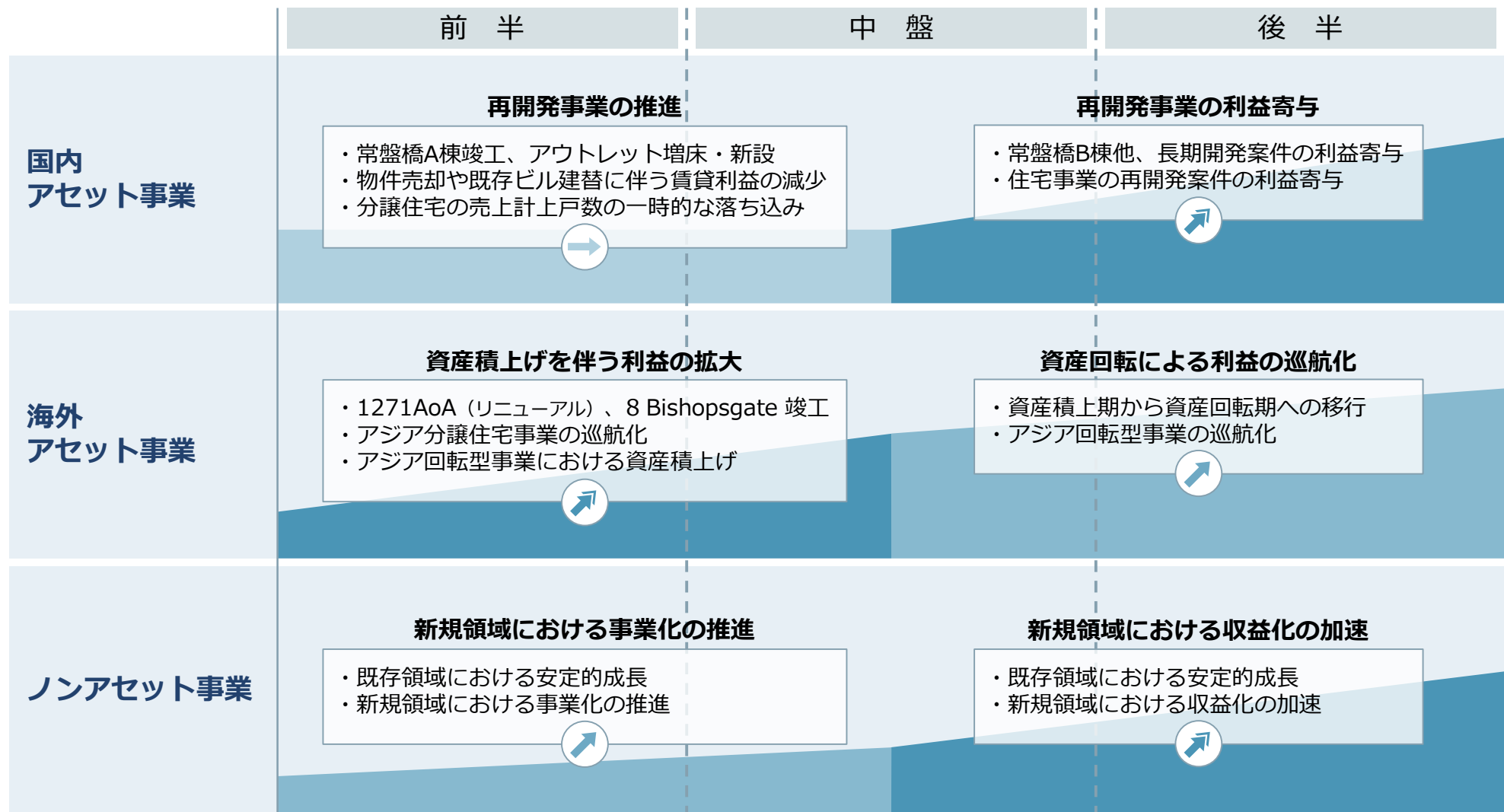
- ①既存領域における着実な利益成長
- ②テクノロジーを活用した新たな取り組み
- ③B to C／B to B to C に着目したサービス・コンテンツの提供

不動産市況に応じた資産売却規模のコントロール、投資機会の増減によるキャピタルゲイン、賃貸利益の変動など

※ 20/3期事業利益の内訳 = ①国内アセット + ②海外アセット + ③ノンアセット + 全社・消去  
 （概数）                      （2,010億円）                      （360億円）                      （160億円）                      （▲230億円）

## 8. 事業利益の成長に向けたロードマップ

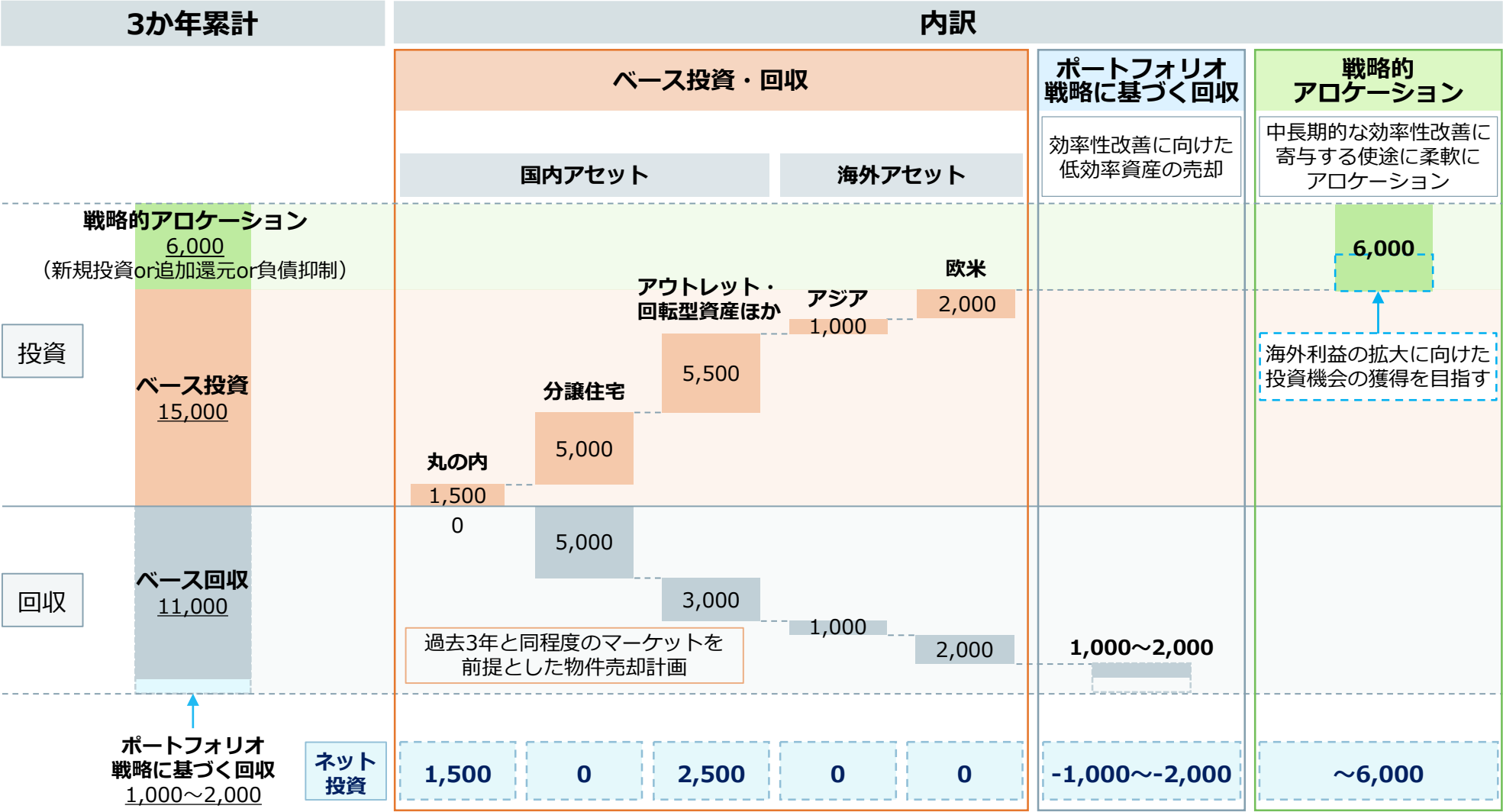
※「長期経営計画2030」資料の再掲



9. 直近3か年の投資回収計画（2021/3期～2023/3期）

※「長期経営計画2030」資料の再掲

(単位:億円)



# 事業概要

---

# 1. 三菱地所グループの事業展開

## コマーシャル不動産事業

### ＜オフィスビル＞

丸の内を中心に、国内主要都市でオフィスビルの開発、賃貸、運営管理業務を展開。



### ＜商業施設＞

大都市圏を中心に、日本全国で商業施設・アウトレットを開発。



### ＜物流施設＞

「ロジクロス」シリーズを柱に物流施設の開発、リーシング、運営管理を実施。



### ＜ホテル・空港＞

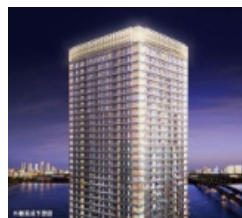
ロイヤルパークホテルズグループとして国内でホテルを展開。また、空港の民間運営事業を開始。



## 住宅事業

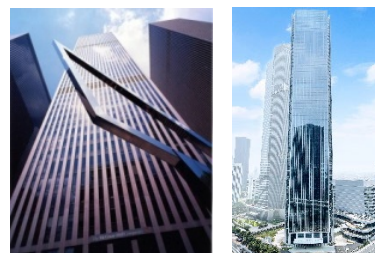
### ＜国内住宅＞

分譲マンション事業「ザ・パークハウス」、賃貸マンション事業「ザ・パークハビオ」ブランドを展開。



## 海外事業

米国・英国を中心にオフィスビル等の開発、賃貸事業を展開。また、アジアでのプロジェクトも展開。



## 投資マネジメント事業

投資家向けの不動産投資に関する各種サービスを提供。



## 設計監理・不動産サービス事業

### ＜設計監理事業＞

三菱地所設計が建築・土木工事の設計監理業務等を展開。

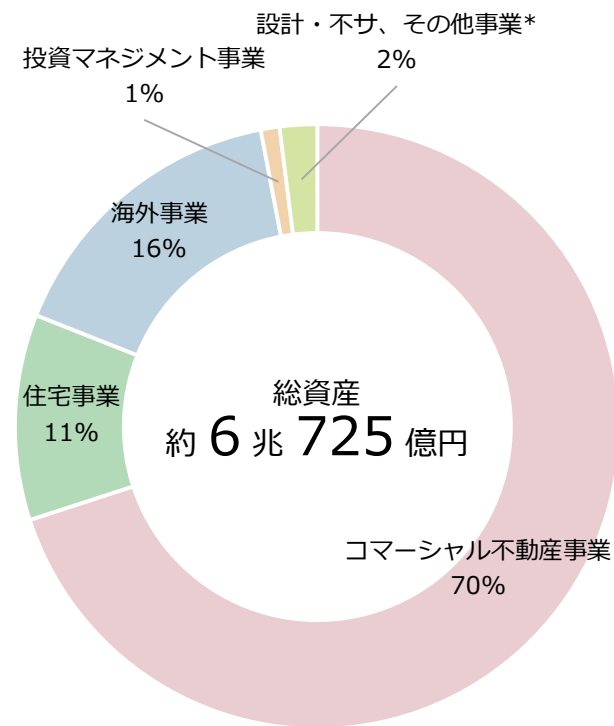
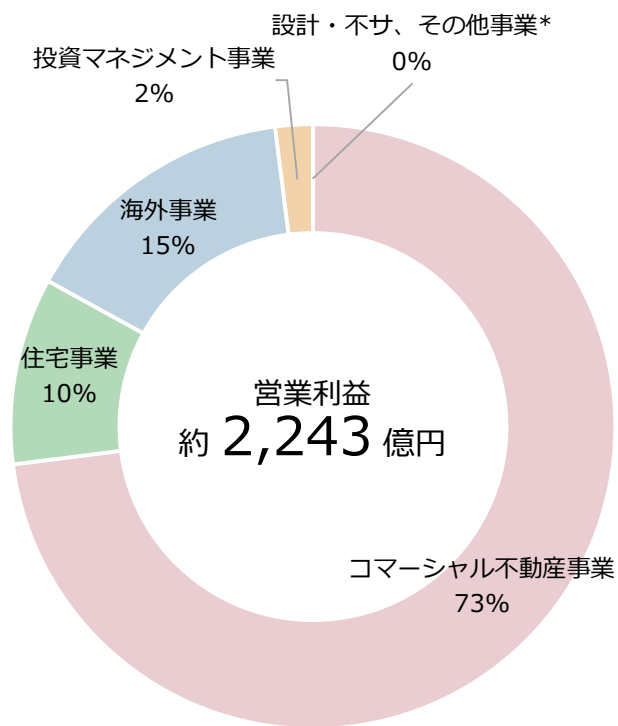
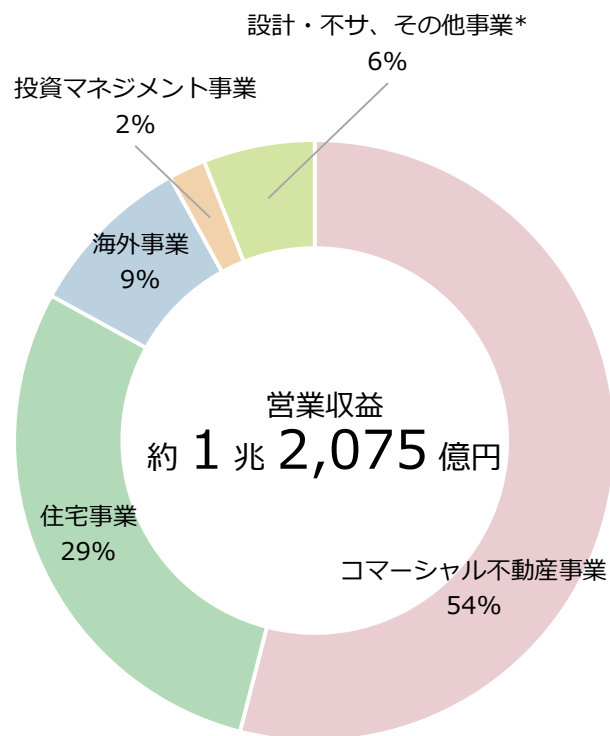


### ＜不動産サービス事業＞

三菱地所リアルエステートサービスが不動産仲介、駐車場運営事業等を展開。



## 2. 事業規模



\*設計監理・不動産サービス事業、その他の事業  
(2021年3月期実績)

# コマーシャル不動産事業

---

## オフィスビル

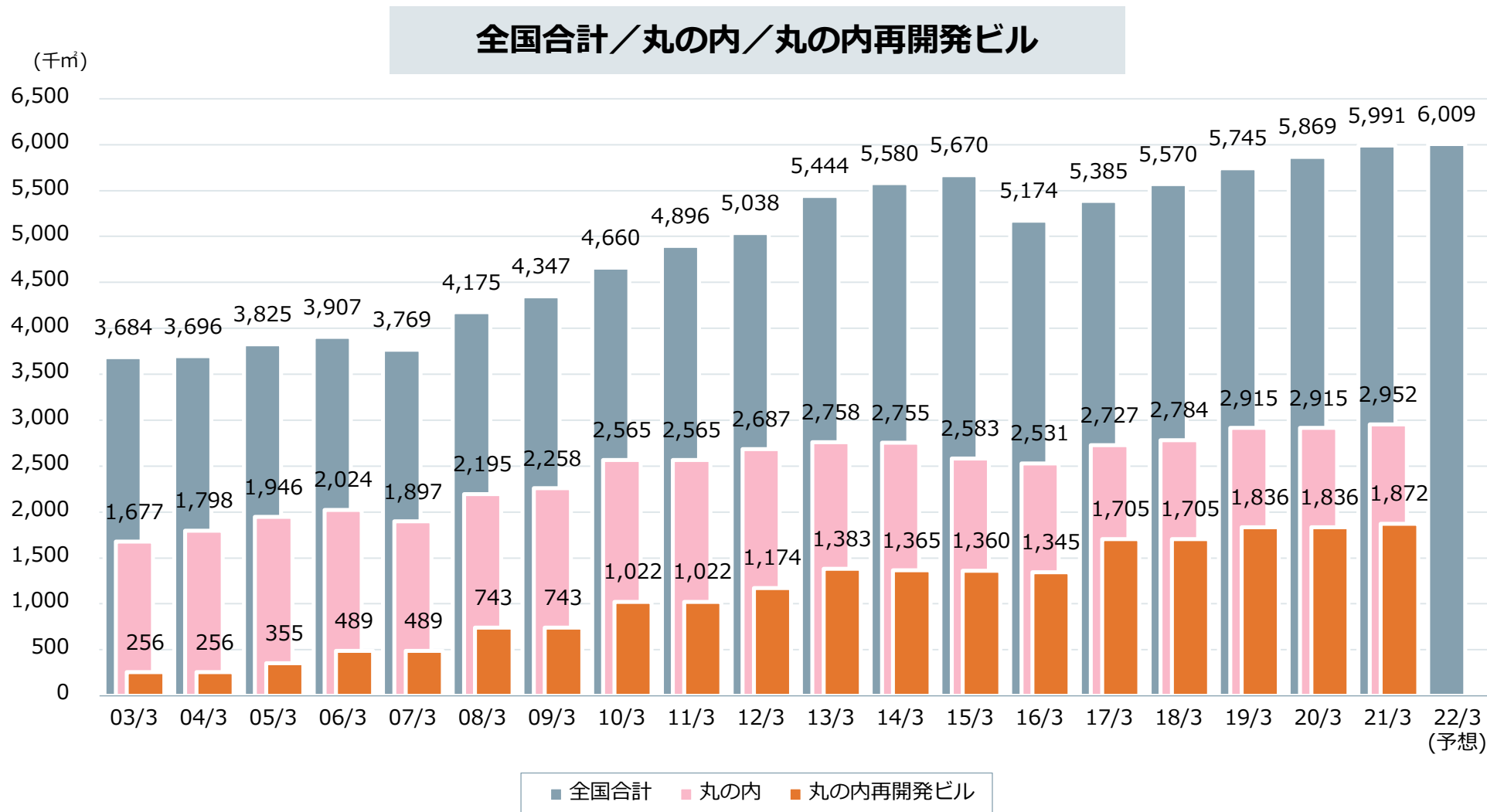


[illegible]

## 2. パイプライン



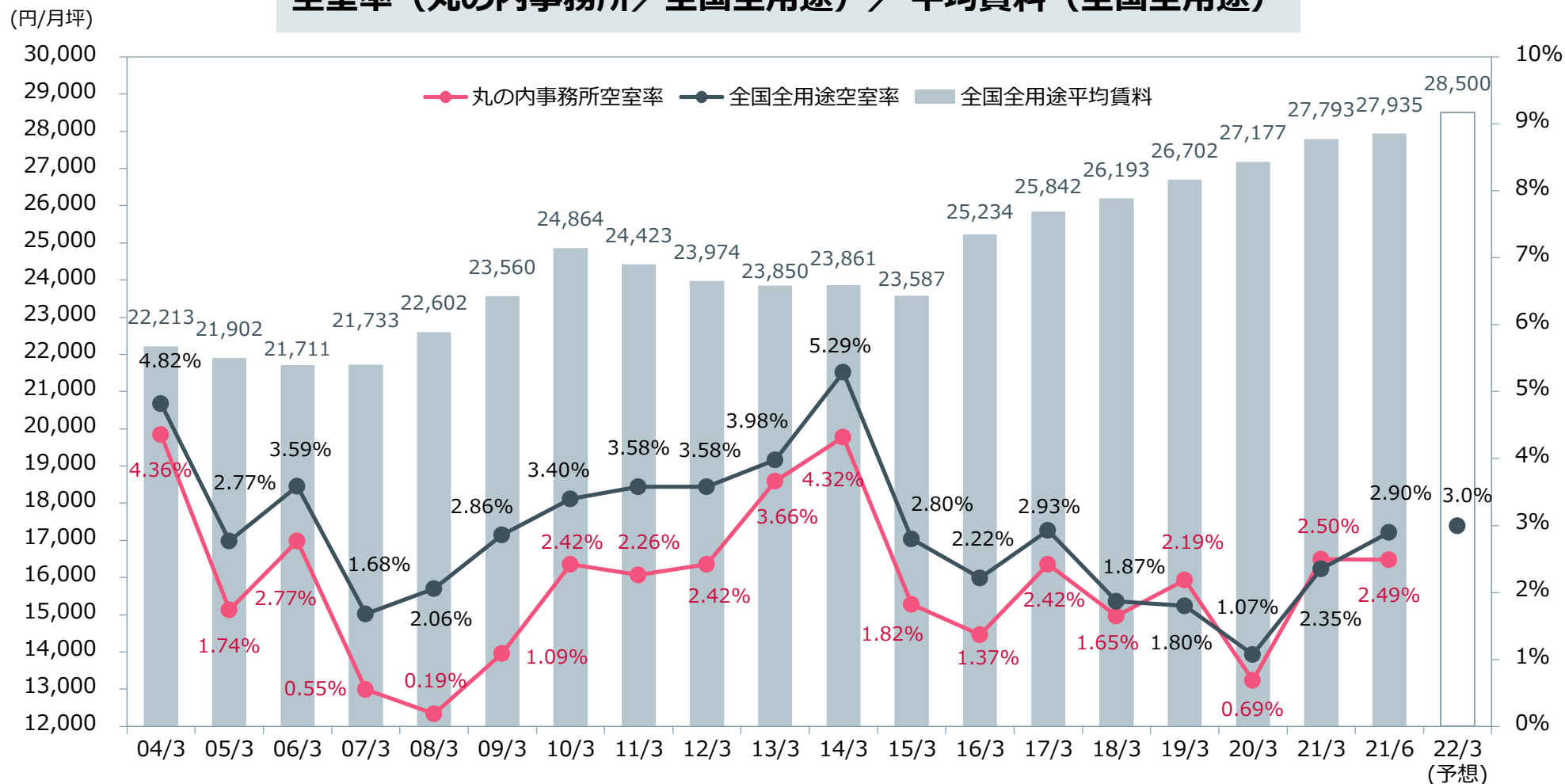
### 3. 決算関連データ：営業延床面積（三菱地所単体）



\*2016/3期より、生活産業不動産事業の床面積を除いて算出

## 4. 決算関連データ：空室率／平均賃料（三菱地所単体）

### 空室率（丸の内事務所／全国全用途）／ 平均賃料（全国全用途）



## 5. 決算関連データ：オフィスビル\*<sup>1</sup>賃貸収入内訳（三菱地所単体）

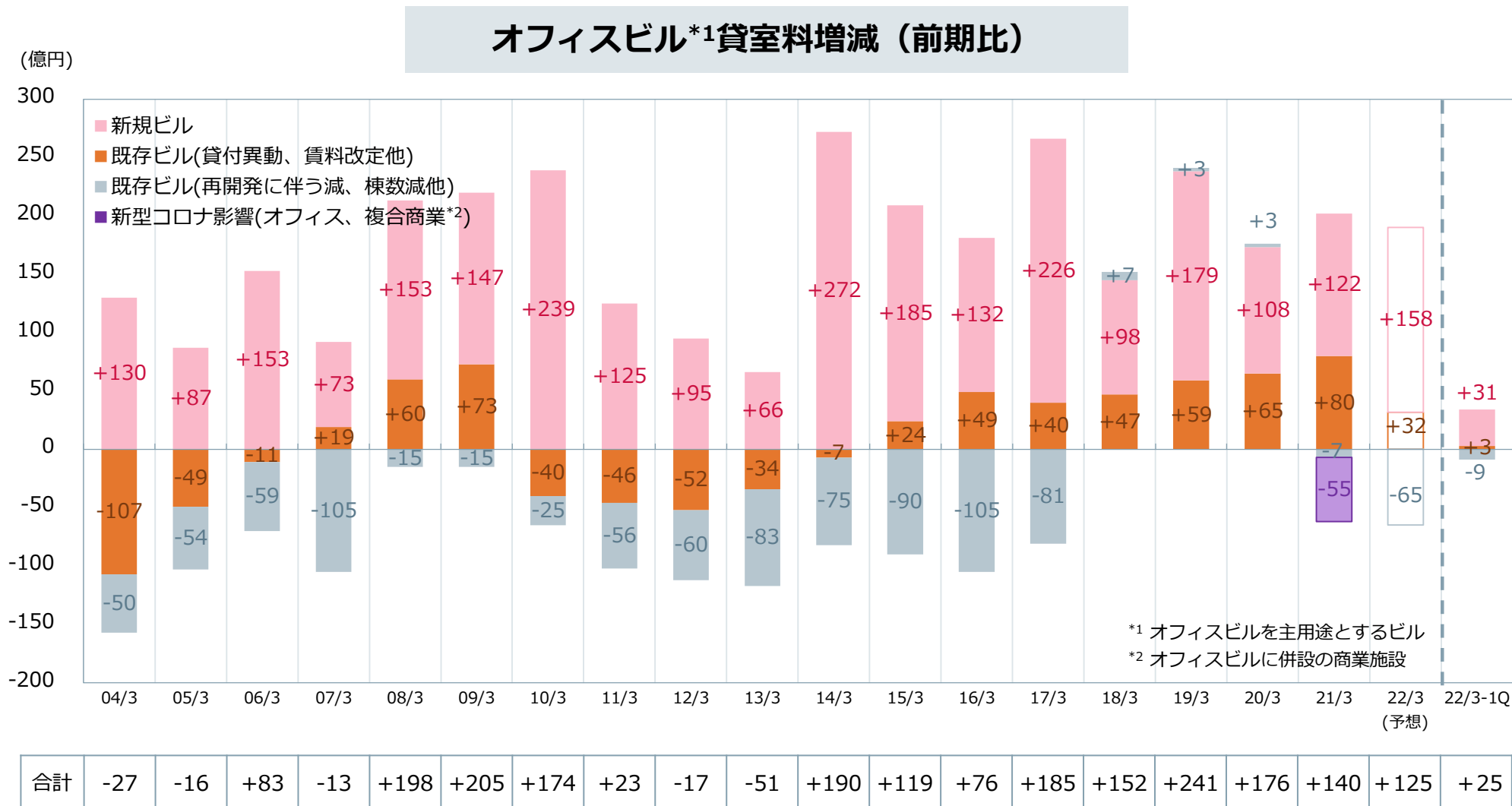
（億円）

		2021/3-1Q （実績）	2021/3 （実績）	2022/3-1Q （実績）	2022/3 （予想）
<b>オフィスビル*<sup>1</sup>賃貸収入</b>		<b>1,027</b>	<b>4,180</b>	<b>1,071</b>	<b>4,283</b>
<b>対前期増減</b>		<b>+ 28</b>	<b>+ 113</b>	<b>+ 44</b>	<b>+ 102</b>
新ビル貸室料		+ 20	+ 122	+ 31	+ 158
既存ビル貸室料		+ 35	+ 72	△ 5	△ 33
再開発に伴う減、棟数減他		△ 0	△ 7	△ 9	△ 65
貸付異動、賃料改定他		+ 36	+ 80	+ 3	+ 32
<b>新型コロナ影響</b>	オフィス	-	△ 5		
	複合商業* <sup>2</sup>	△ 23	△ 50		
共益費等付帯収入		△ 4	△ 24	+ 18	△ 22

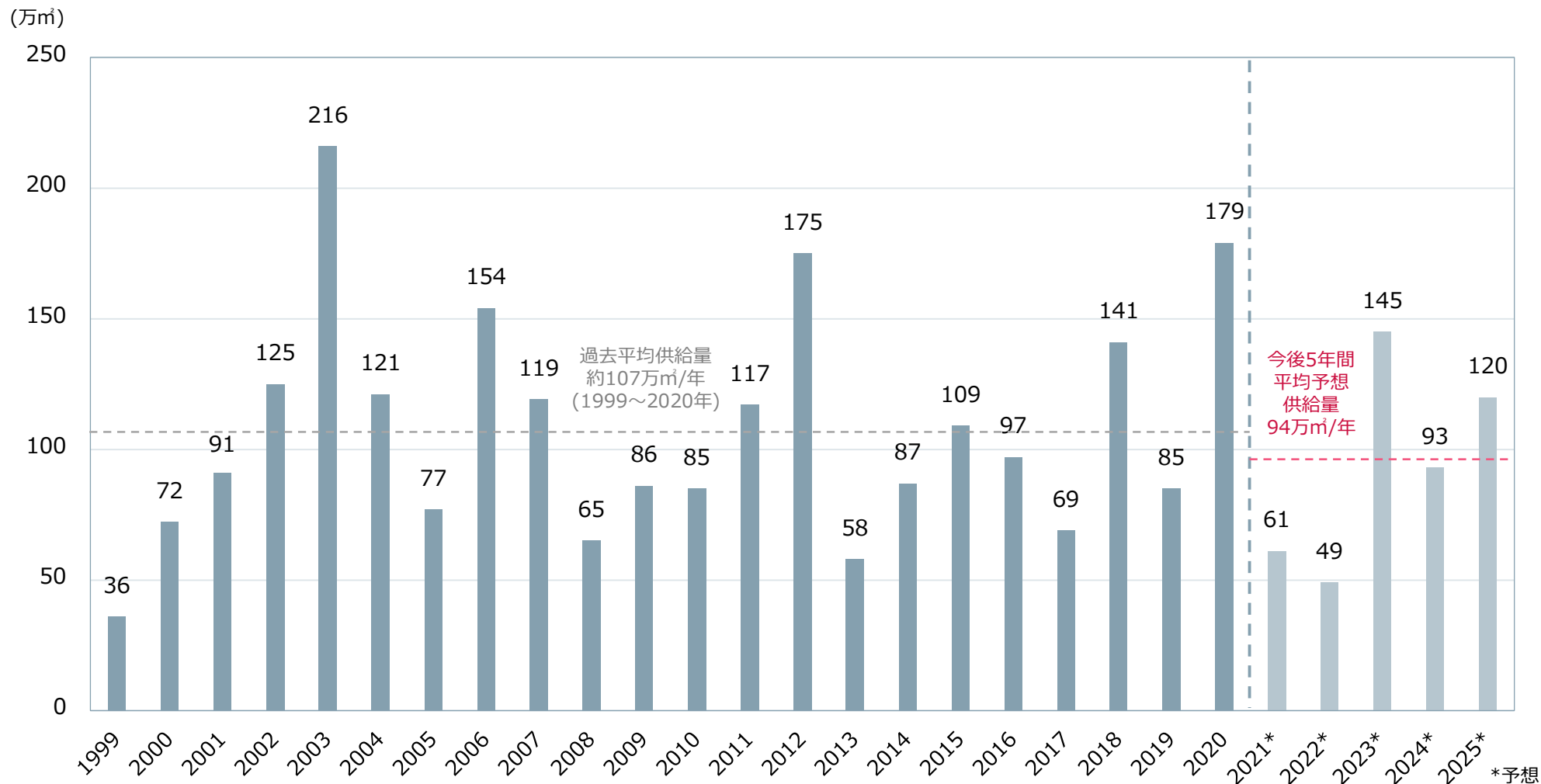
\*<sup>1</sup> オフィスビルを主用途とするビル

\*<sup>2</sup> オフィスビルに併設の商業施設

## 6. 決算関連データ：オフィスビル\*<sup>1</sup>貸室料推移（三菱地所単体）



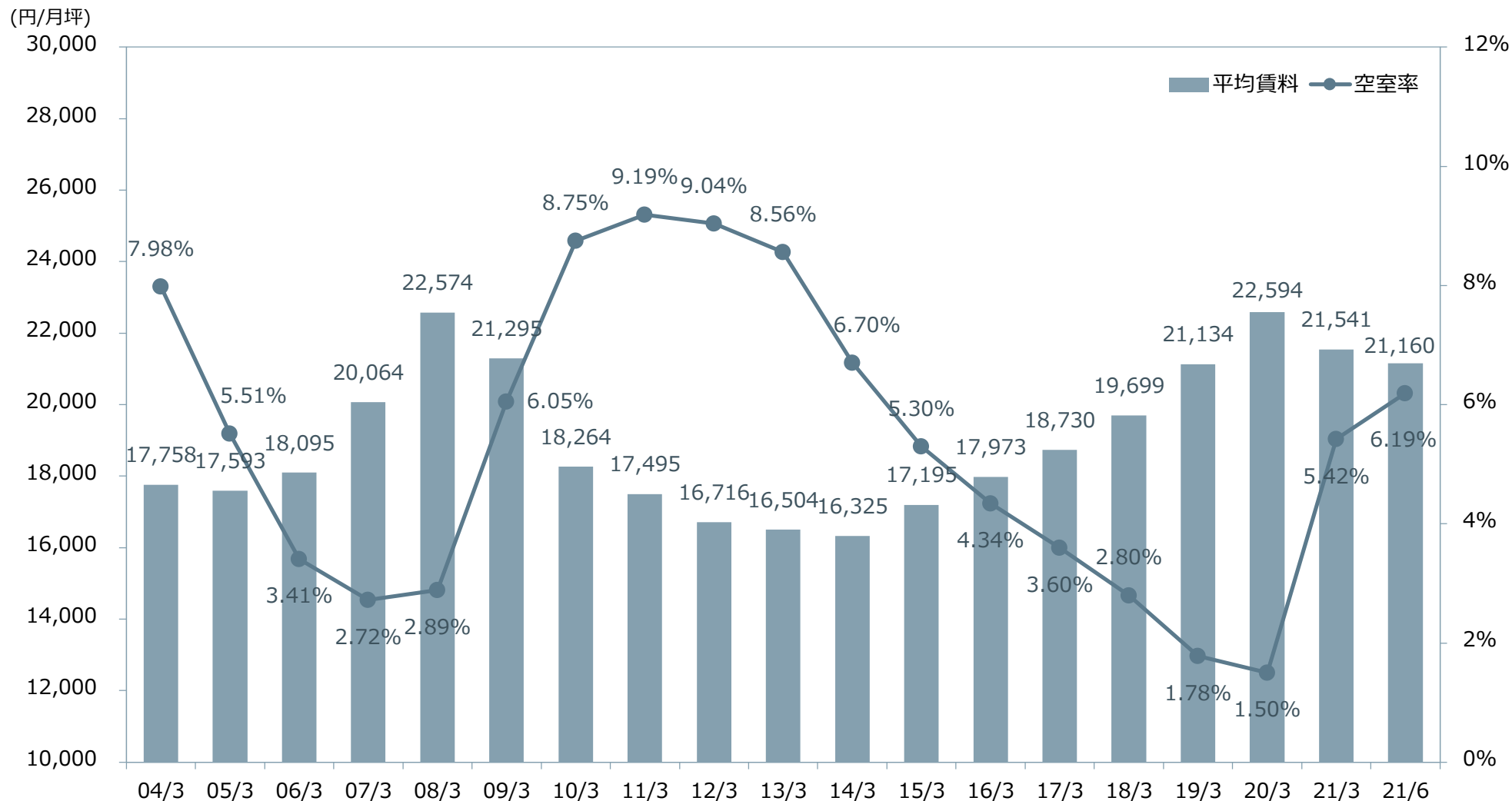
## 7. オフィスマーケットデータ：大規模オフィスビル新規供給量（東京23区）



※調査対象：事務所延床面積10,000㎡以上のビル  
出典：森ビル（2021年5月時点）



## 8. オフィスマーケットデータ：空室率／平均賃料（東京都心5区）

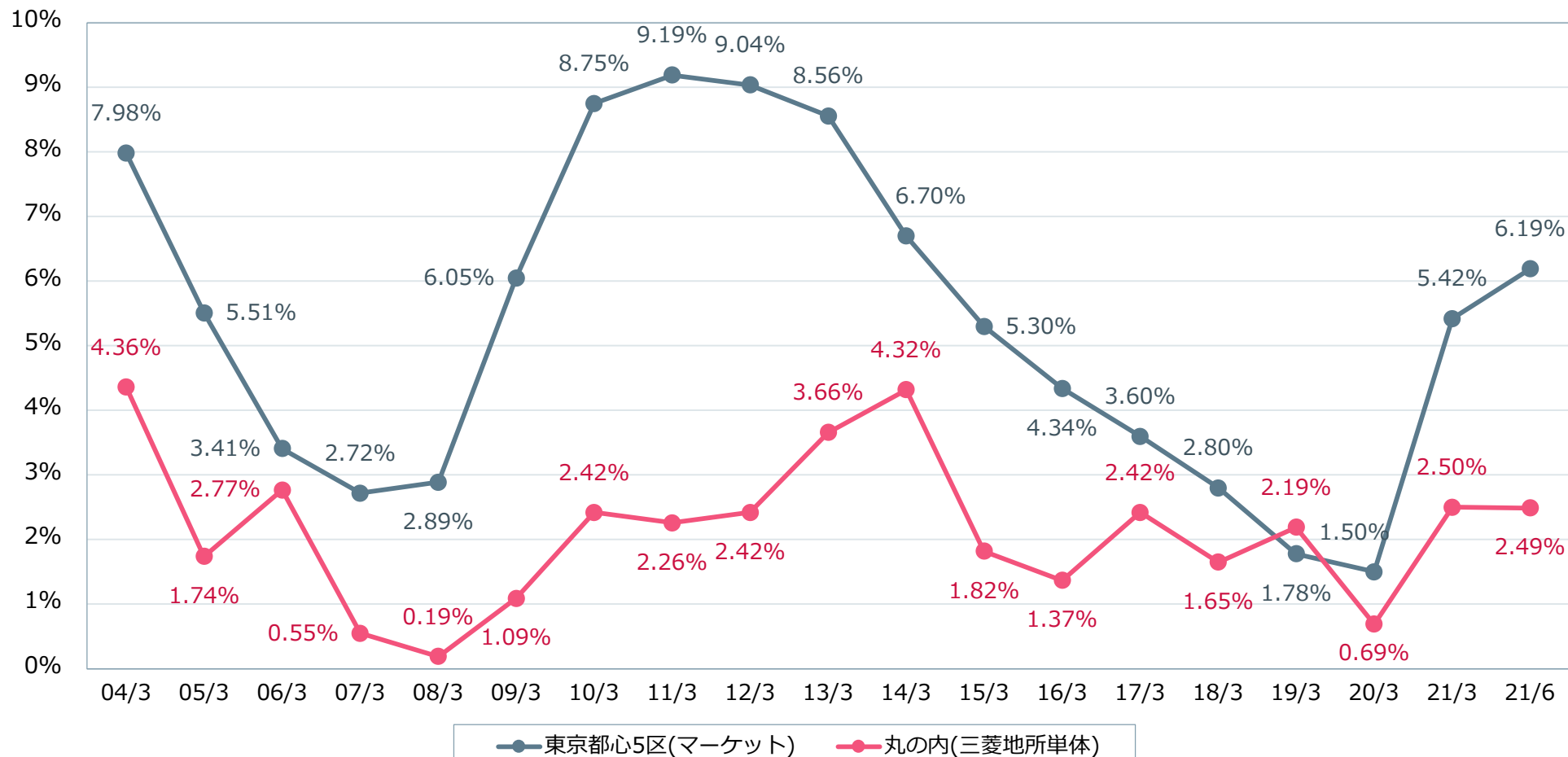


出典：三鬼商事



## 9. 丸の内線の優位性：空室率

東京都心5区（マーケット） vs. 丸の内（三菱地所単体）



出典：三鬼商事

## 10. 丸の内の優位性：エリア面積／路線数

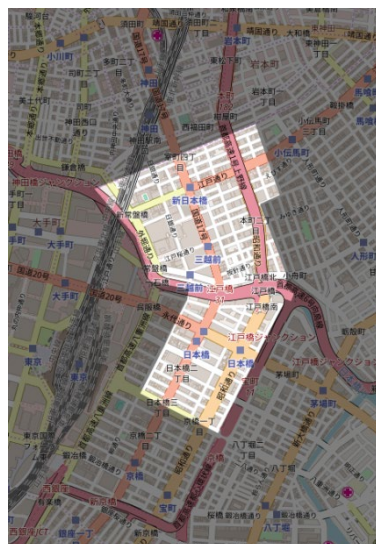
### 丸の内



面積：**120ha**

路線数：**28本**

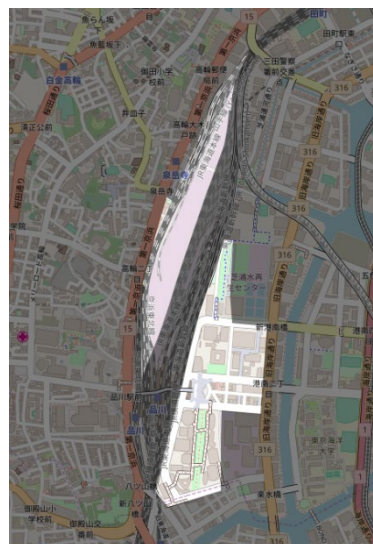
### 日本橋



面積：**76ha**

路線数：**5本**

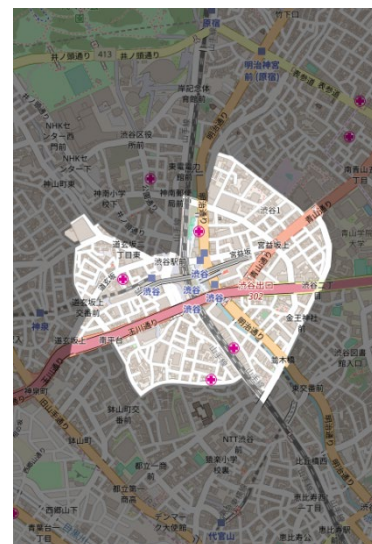
### 品川



面積：**49ha**

路線数：**9本**

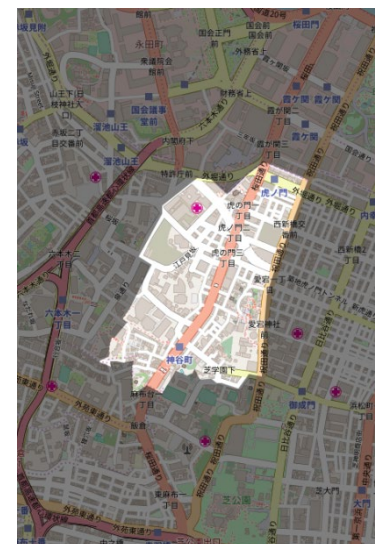
### 渋谷



面積：**86ha**

路線数：**8本**

### 虎ノ門



面積：**58ha**

路線数：**2本**

©Open Street Map

## 11. 丸の内の優位性：本社数／事業所数

（データ：2021年3月時点）

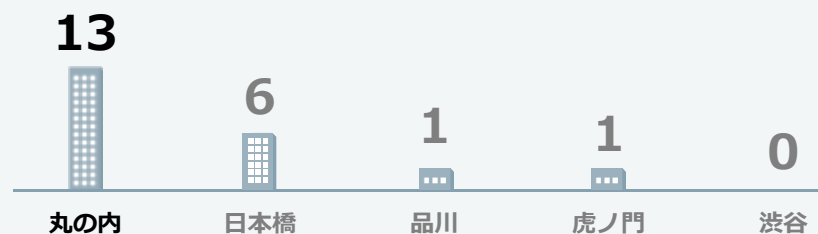
### ① FORTUNE GLOBAL 500本社数



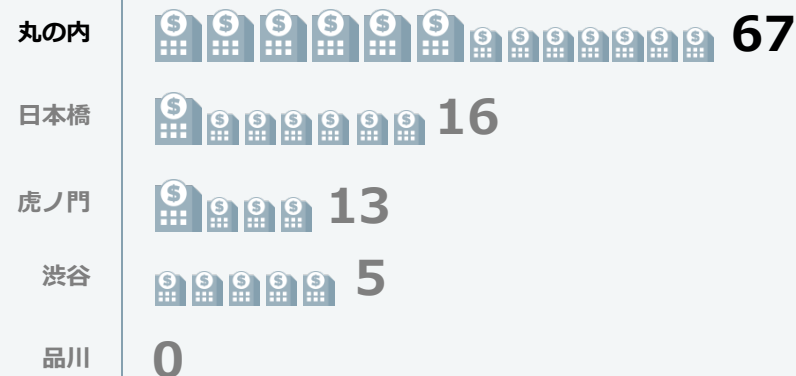
### ③ 弁護士事務所トップ100本社・事業所数



### ② 時価総額上位50位企業本社数



### ④ 外国金融機関事業所数

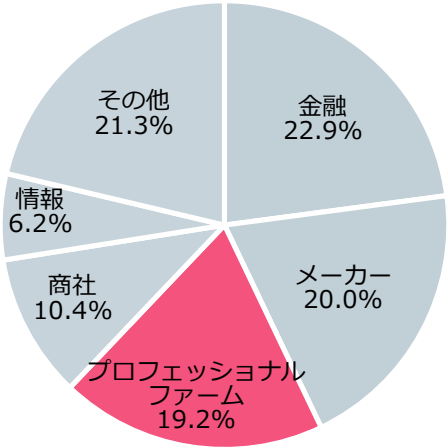
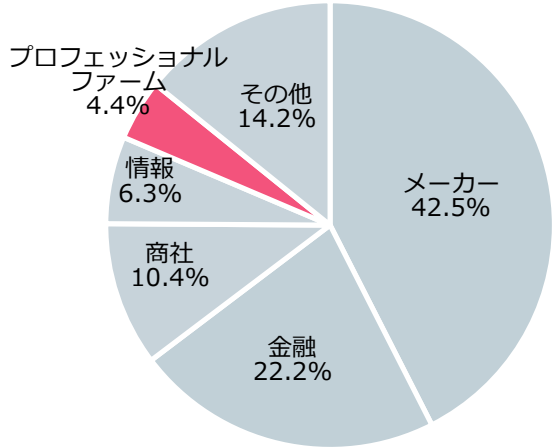


12. 丸の内データ：丸の内のテナント構成（三菱地所単体）

2000年3月	業種	面積比率
1	メーカー	42.5%
2	金融	22.2%
3	商社	10.4%
4	情報	6.3%
5	プロフェッショナルファーム	4.4%
	その他	14.2%



2021年3月	業種	面積比率
1	金融	22.9%
2	メーカー	20.0%
3	プロフェッショナルファーム	19.2%
4	商社	10.4%
5	情報	6.2%
	その他	21.3%



## 13. 丸の内データ：丸の内エリアの開発手法

### 容積率の引き上げ

用途地域の見直しにより、丸の内エリアの指定容積率が引き上げ

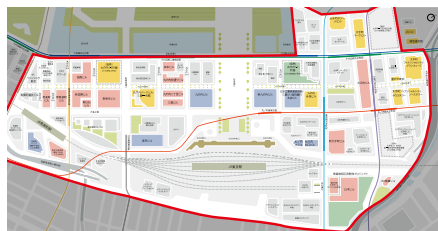
1,000% → 1,300% (2004年6月)

※一部エリアは1,200%

### 容積の移転：特例容積率適用地区制度

一定の与件を満たす複数敷地間で容積を移転することが可能

「特例容積適用区域」の範囲



◆活用事例：東京駅の未利用余剰容積を、周辺ビルに移転



### 容積率の緩和：都市再生特別地区

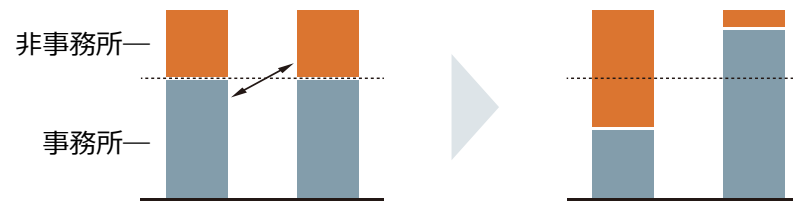
都市再生に対する貢献を認められた場合、都市計画の特例により貢献度合いに応じた容積率等の緩和を受けることが可能

例：国際ビジネス拠点（Global Business Hub Tokyo等）  
良好な都市環境の整備（皇居お堀の水質改善等）  
BCP機能（電力と水の自立化等）

### 用途入れ替え：非事務所用途の集約

複数計画を並行して進める際に、一定の割合で設置が求められている非事務所用途床の集約や配分が可能

◆活用事例：オフィス・ホテル間で用途を集約



オフィス

オフィスの非事務所用途を  
ホテルに集約して、  
オフィスの事務所面積を拡大



ホテル

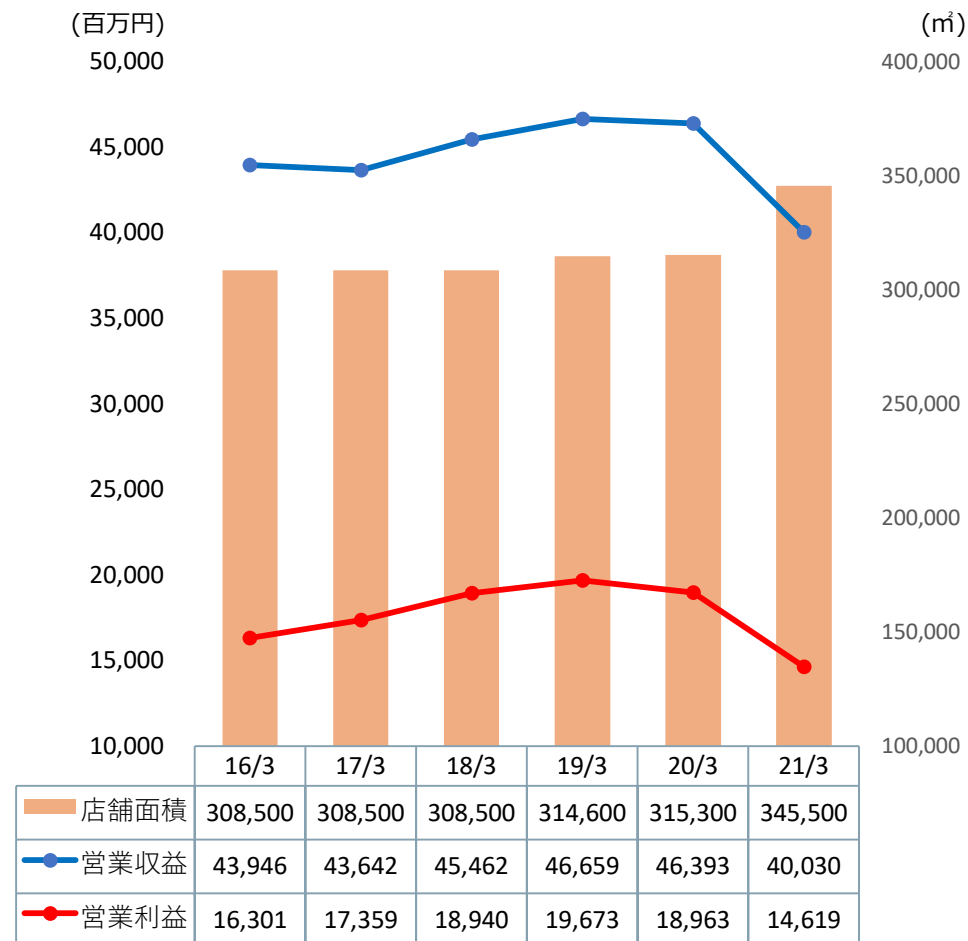
# コマーシャル不動産事業

---

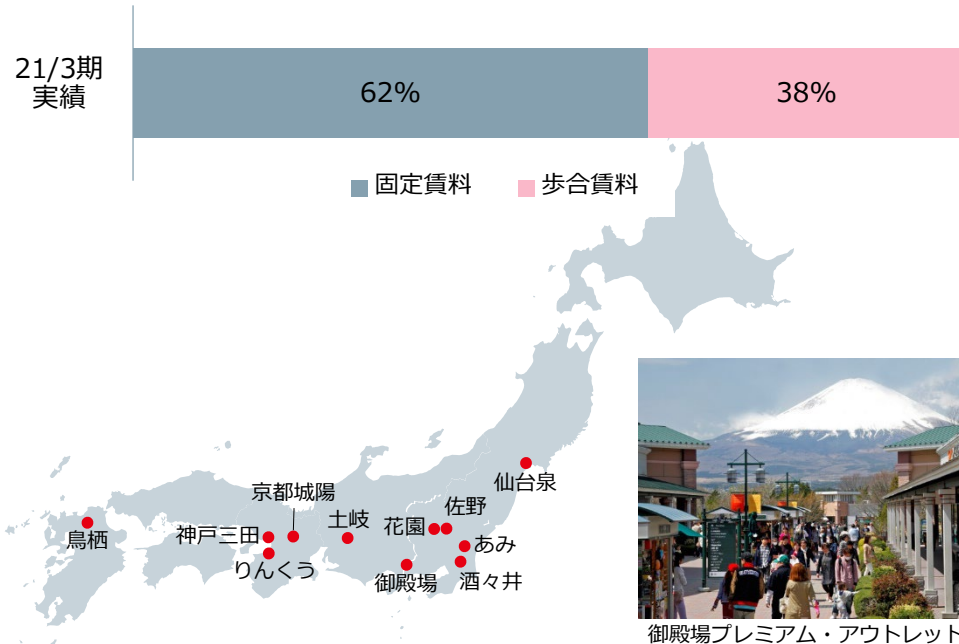
アウトレットモール・商業施設・物流施設・ホテル・空港

# 1. アウトレットモール事業

## 店舗面積および営業収益・営業利益推移



## 全施設平均歩合固定比率(賃料)

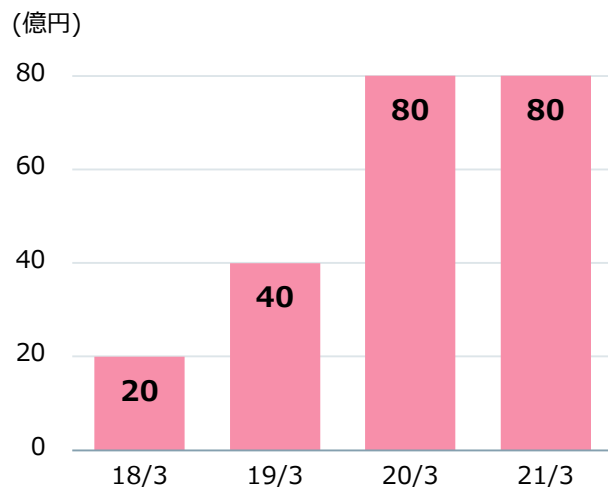


サイト名	オープン時期	店舗面積
御殿場（第4期）	2020年6月	増床前：約44,600m <sup>2</sup> →現在：約61,000m <sup>2</sup> （+37%）
りんくう（第5期）	2020年8月	増床前：約39,400m <sup>2</sup> →現在：約50,100m <sup>2</sup> （+27%）
ふかや花園（新設）	2022年秋	約27,000m <sup>2</sup>
京都城陽（新設）	2024年春	



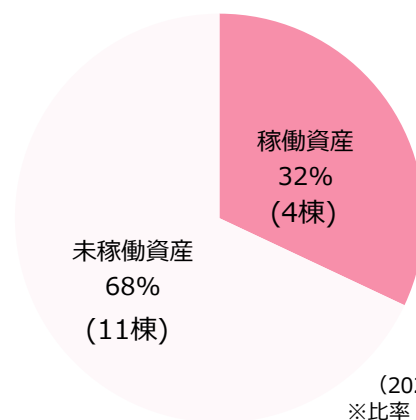
## 2. 物流施設事業

### 売却益推移



### 資産残高

約 **610** 億円



(2021年3月末)  
※比率：金額ベース  
※東京流通センターは除く

### 稼働中物流施設

累計開発済み施設数 **15** 施設

稼働中施設数 **4** 施設

稼働中延床面積 **192** 千㎡

(2021年3月末)  
※東京流通センターは除く



東京流通センター 物流ビルB棟



ロジクロス連田



(仮称)相模原市中央区淵野辺プロジェクト



### 3. アウトレットモール・物流施設パイプライン

アウトレットモール

御殿場プレミアム・  
アウトレット第4期増床



増床面積：+16,400㎡  
開業年月：2020年6月

りんくうプレミアム・  
アウトレット第5期増床



増床面積：+10,700㎡  
開業年月：2020年8月

ふかや花園  
プレミアム・アウトレット



店舗面積：27,000㎡  
開業年月：2022年秋

(仮称)京都城陽  
プレミアム・アウトレット



開業年月：2024年春

2021/3期

2022/3期

2023/3期

2024/3期

物流施設

ロジクロス蓮田



延床面積：78,600㎡  
竣工：2021年3月

ロジスタ・ロジクロス茨木彩都



延床面積：147,200㎡（2街区）  
A街区竣工：2021年5月  
B街区竣工：2021年5月

(仮称)  
相模原市中央区淵野辺プロジェクト



延床面積：173,000㎡  
竣工：2023年

(仮称)ロジクロス座間



延床面積：183,900㎡  
竣工：2023年6月

ロジクロス横浜港北

延床面積：16,400㎡  
竣工：2019年6月

ロジクロス厚木Ⅱ

延床面積：35,100㎡  
竣工：2019年7月

ロジクロス海老名

延床面積：61,900㎡  
竣工：2020年11月

ロジクロス春日部

延床面積：39,300㎡  
竣工：2021年5月

ロジクロス船橋

延床面積：23,700㎡  
竣工：2021年12月

## 4. ホテル（開発・運営）事業

### ホテル運営事業



ザ ロイヤルパーク キャンパス  
札幌大通公園

物件名	所在地	客室数	開業年月
ロイヤルパークホテル	東京都中央区	419	1989年6月
横浜ロイヤルパークホテル	神奈川県横浜市	603	1993年9月
仙台ロイヤルパークホテル	宮城県仙台市	110	1995年4月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 東京汐留	東京都港区	490	2003年7月
丸ノ内ホテル	東京都千代田区	205	2004年10月
ザ ロイヤルパークホテル 福岡	福岡県福岡市	174	2011年7月
ザ ロイヤルパークホテル 京都三条	京都府京都市	172	2011年10月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 名古屋	愛知県名古屋市	153	2013年11月
ザ ロイヤルパークホテル 東京羽田	東京都大田区	313	2014年9月
ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	京都府京都市	127	2018年4月
ザ ロイヤルパークホテル 広島リバーサイド	広島県広島市	127	2018年10月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 銀座8	東京都中央区	121	2019年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 大阪北浜	大阪府大阪市	238	2019年6月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 大阪御堂筋	大阪府大阪市	352	2020年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	兵庫県神戸市	170	2021年1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	246	2021年3月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 京都二条	京都府京都市	180	2021年6月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	北海道札幌市	134	2021年10月
ザ ロイヤルパークホテル アイコニック 京都	京都府京都市	130	2022年春
銀座6丁目ホテル計画	東京都中央区	160	2022年秋
名古屋栄ホテル計画	愛知県名古屋市	250	2024年度

### ホテル開発事業



ヒルトン沖縄宮古島リゾート

物件名	所在地	客室数	着工年月	開業年月
ザ ロイヤルパークホテル 京都四条	京都府京都市	127	2016年7月	2018年4月
MJ HOTEL 浅草	東京都台東区	166	2017年3月	未定
ザ ロイヤルパーク キャンパス 神戸三宮	兵庫県神戸市	170	2019年9月	2021年1月
ザ ロイヤルパークホテル 京都梅小路	京都府京都市	246	2019年6月	2021年3月
MJ HOTEL 浅草雷門	東京都台東区	51	2019年12月	2021年4月
ザ ロイヤルパーク キャンパス 札幌大通公園	北海道札幌市	134	2020年3月	2021年10月
（仮称）京都岡崎ホテル計画	京都府京都市	60	2020年2月	2022年春
（仮称）那覇市西一丁目計画	沖縄県那覇市	143	2020年9月	2022年春
（仮称）仙台市青葉区中央4丁目ホテル計画	宮城県仙台市	224	2020年10月	2022年夏
ヒルトン沖縄宮古島リゾート	沖縄県宮古島市	329	2021年2月	2024年3月期

# 住宅事業

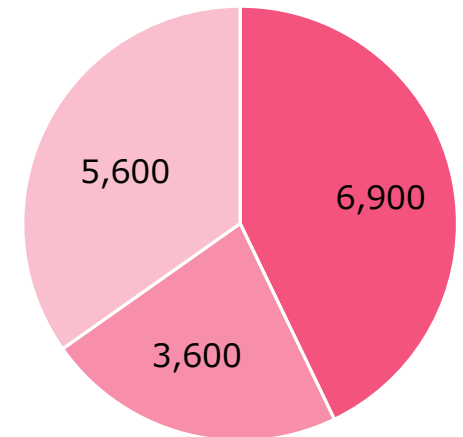
---

## 1. 分譲マンション事業データ

22/3期は売上前期並みも、引渡しは下期に集中。粗利率が改善、完成在庫が減少傾向。

	2021/3-1Q (実績)	2021/3 (実績)	2022/3-1Q (実績)	2022/3 (予想)
売上	20,841百万円	203,513百万円	18,599百万円	203,000百万円
売上計上戸数	312戸	3,476戸	289戸	2,900戸
粗利益率	19.0%	18.7%	18.8%	20.0%
完成在庫	348戸	213戸	203戸	-
新規発売戸数	76戸	2,350戸	454戸	1,700戸

ランドバンク 計上時期内訳  
(2021年3月末時点)



合計：16,100戸

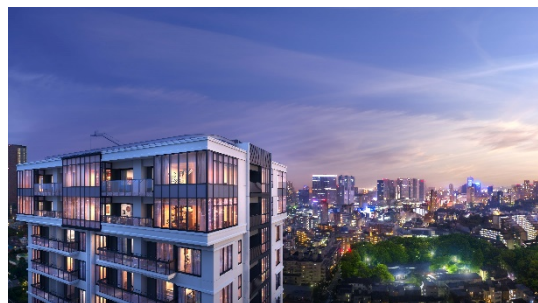
- 22/3期～24/3期
- 25/3期～27/3期
- 28/3期～

## 2. 分譲マンション事業データ②

### 2022/3期 引渡予定物件



ザ・パークハウス 三田ガーデン レジデンス&amp;タワー



ザ・パークハウス 高輪タワー

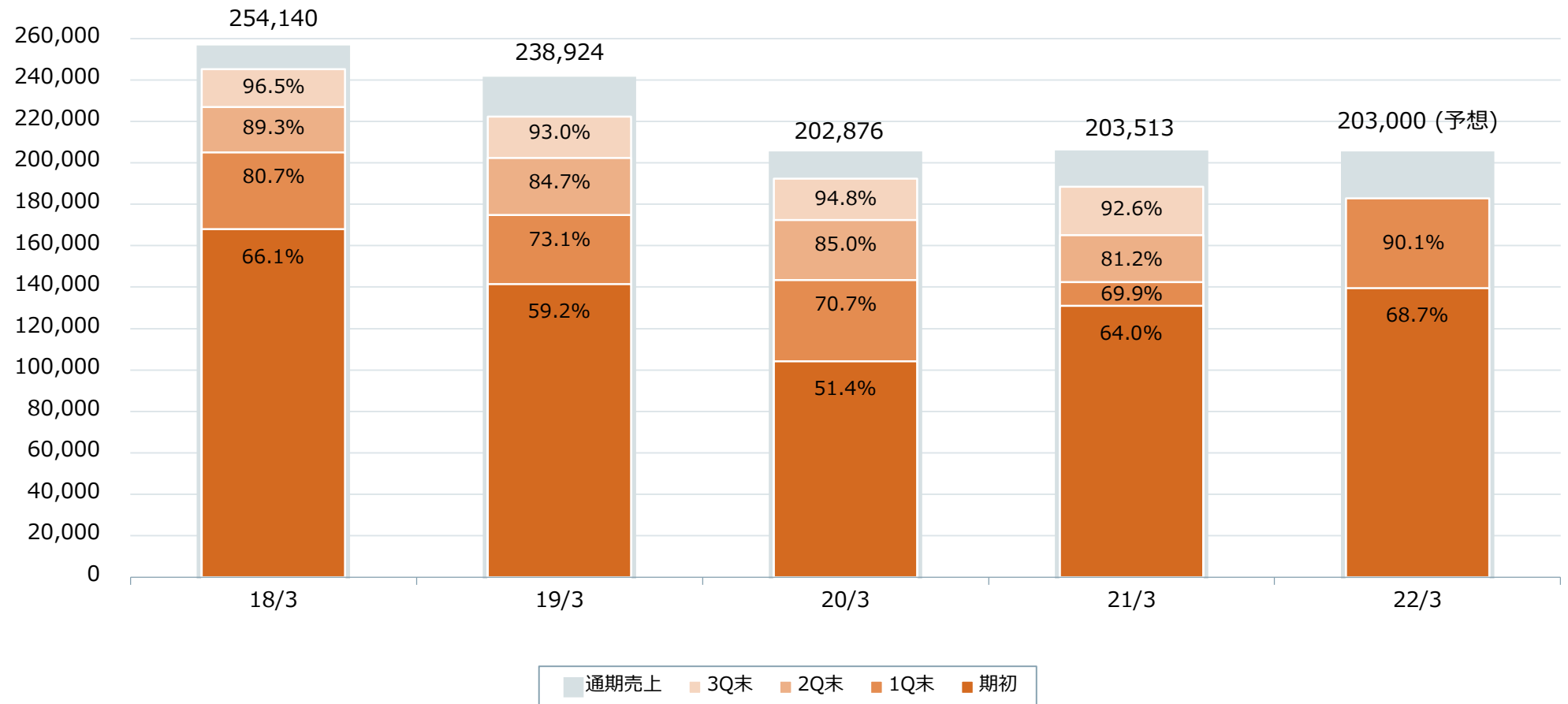
物件名（計画名）	所在地	敷地面積	全体戸数	引渡開始年月
ザ・パークハウス 三田タワー	東京都港区	1,900㎡	111	2021年5月
ザ・パークハウス 市川二丁目	千葉県市川市	2,000㎡	57	2021年11月
ザ・パークハウス 市谷加賀町レジデンス	東京都新宿区	5,800㎡	228	2021年11月
ザ・パークハウス 三田ガーデン レジデンス&タワー	東京都港区	5,200㎡	266	2021年12月
ザ・パークハウス 新浦安マリンヴィラ（1工区）	千葉県浦安市	47,100㎡※	234	2022年1月
ザ・パークハウス 高輪タワー	東京都港区	2,000㎡	164	2022年1月
ザ・パークハウス 武蔵野境南町	東京都武蔵野市	2,700㎡	82	2022年1月
ザ・パークハウス 名古屋（1工区）	名古屋市西区	18,100㎡※	314	2022年1月
ザ・パークハウス 朝霞台レジデンス	埼玉県朝霞市	2,300㎡	64	2022年2月
ザ・パークハウス 駒沢レジデンス	東京都世田谷区	2,700㎡	69	2022年2月
ザ・パークハウス 鎌倉	神奈川県鎌倉市	1,100㎡	23	2022年2月
ザ・パークハウス 経堂レジデンス	東京都世田谷区	3,200㎡	91	2022年2月
ザ・パークハウス 所沢プレイス	埼玉県所沢市	2,400㎡	104	2022年2月
ザ・パークハウス 横浜新子安フロント	神奈川県横浜市	7,400㎡	180	2022年3月
ザ・パークハウス 宮崎台	神奈川県川崎市	4,500㎡	123	2022年3月
ザ・パークハウス さいたま新都心	埼玉県さいたま市中央区	1,500㎡	109	2022年3月

※全体敷地

## 3. 分譲マンション事業データ③

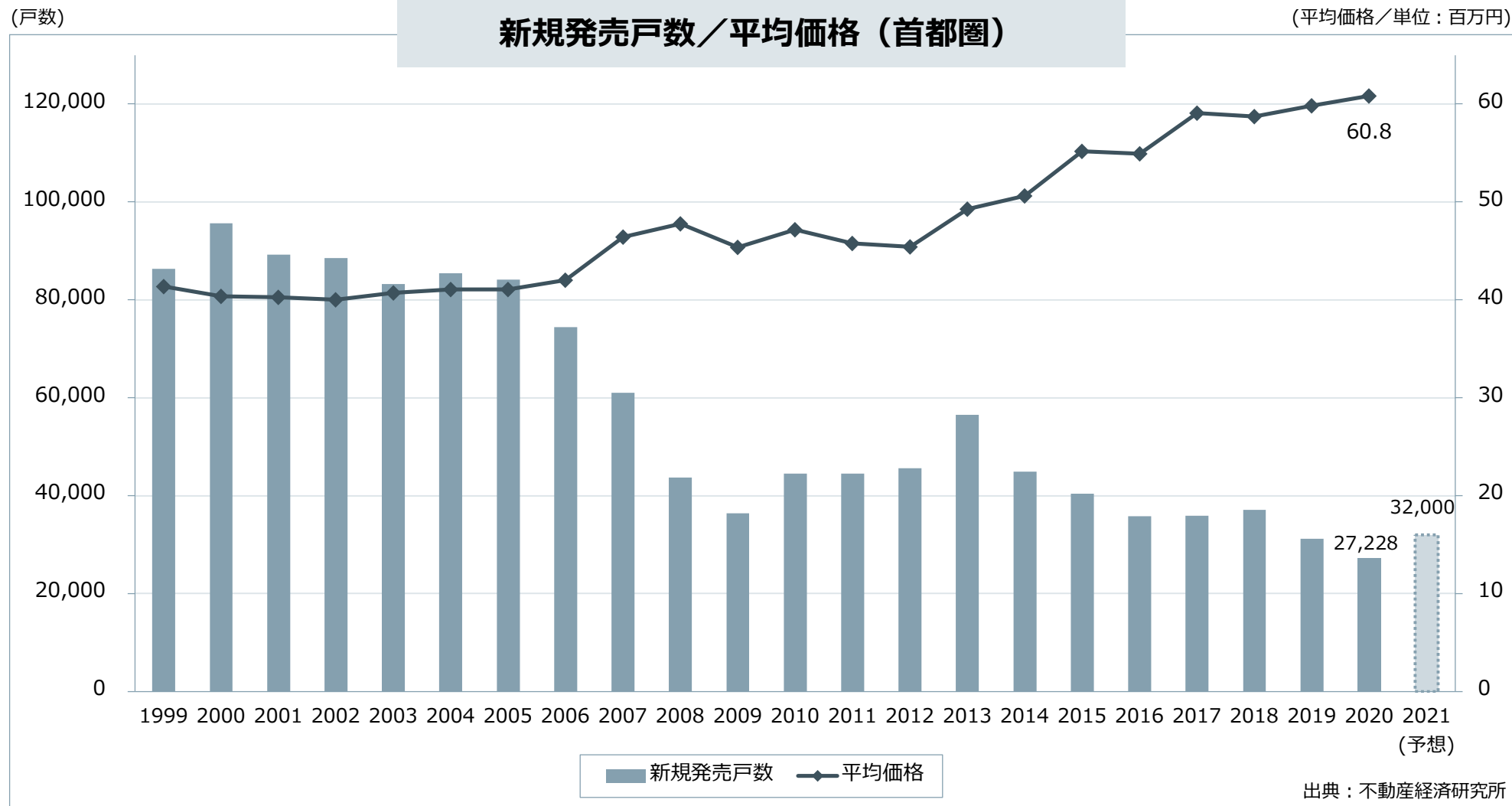
## 契約進捗率（売上ベース）

(百万円)





## 4. 分譲マンションマーケットデータ



## 5. 再開発・大規模開発事業

### 再開発・大規模開発物件

※主要プロジェクトのみ記載

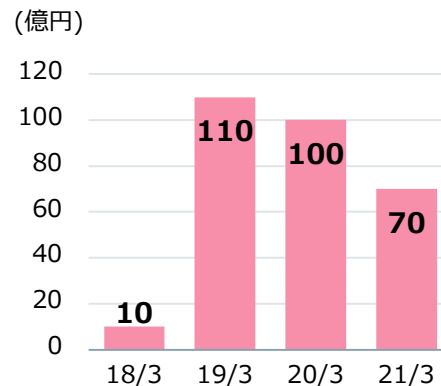
引渡開始年度	所在	計画名	全体戸数
2021年3月期	神奈川県厚木市	ザ・パークハウス 本厚木タワー	163
2021年3月期	千葉県千葉市	幕張ベイパーク スカイランドタワー	826
2023年3月期	神奈川県横浜市	川和町駅周辺西地区区画整理事業H街区	183
2023年3月期	東京都北区	上十条一丁目4番地区防災街区整備事業	43
2025年3月期以降	東京都品川区	戸越五丁目1-9番地区第一種市街地再開発事業	約240
	神奈川県横須賀市	追浜駅前第一種市街地再開発事業	約300
	東京都港区	三田小山町西地区第一種市街地再開発事業	約1,200
	東京都中央区	豊海地区第一種市街地再開発事業	約1,700
	東京都千代田区	神田小川町三丁目西部南地区第一種市街地再開発事業	約110
合計			約23,300



ザ・パークハウス 本厚木タワー

## 6. 賃貸マンション事業

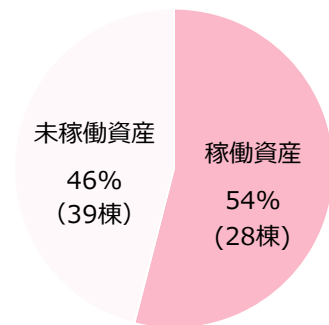
### 売却益推移



※住宅事業のキャピタルゲイン等の推移

### 資産残高

約 **1,170** 億円



(2021年3月末)  
※比率：金額ベース



ザ・パークハビオ 木場



パークハビオ 赤坂タワー

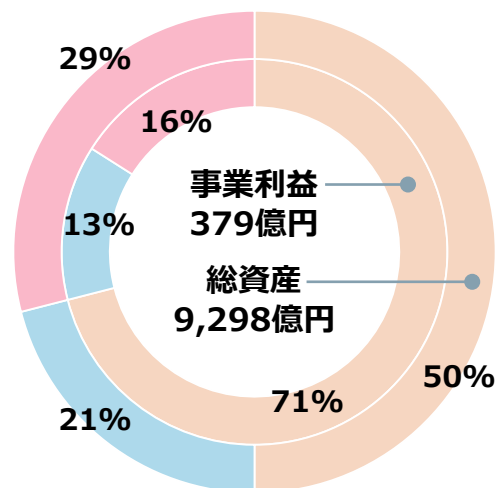


# 海外事業

---

# 1. 海外事業戦略

2021/3期



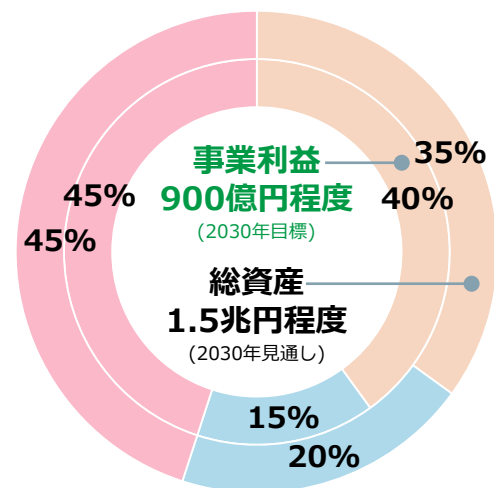
ROA : 4.2%程度

アジア 欧州 米国

2030年目標に向けて

- ◆ アジアを中心とした開発事業の拡大
- ◆ 2,000～2,500億円／年程度の投資機会獲得
- ◆ 2020年代前半は資産の積上を伴う利益の拡大を想定
- ◆ 2020年代後半には回収規模が投資と同程度となることを想定

2030年目標



ROA : 6%程度

基本戦略（各エリア毎）

## ①アジア

- ◆ 投資残高の積み増し、回転型資産のポートフォリオの構築
- ◆ メジャーシェアによる開発事業とパートナーシップ型事業の両輪での事業推進

## &lt;期待リターン目線&gt;

IRR 先進国 8～10%  
新興国 10%以上

## ②欧州

- ◆ 収益の安定性と資本効率向上のバランスを意識した投資・回収の実行
- ◆ 決定済みの大規模開発案件※を中心とした開発事業の推進

※ 8 Bishopsgate, 60-72 Upper Ground

## &lt;期待リターン目線&gt;

IRR 8～10%

## ③米国

- ◆ RGII社※のノウハウを活用した、回転型事業の強化
- ◆ 現地パートナーとのJV型開発の推進

※ ロックフェラーグループインターナショナル社

## &lt;期待リターン目線&gt;

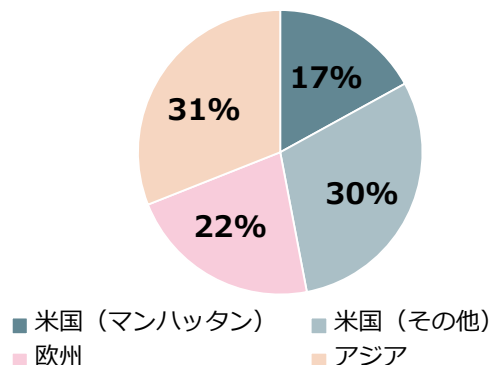
IRR 8～10%

## 2. 海外資産および進行中プロジェクト

賃貸資産、分譲マンションともに、比較的早期に利益寄与が見込まれる案件が多数進行中

### 海外アセットの状況 (21/3期末)

期末残高\* : 7,640億円



\*棚卸資産+エクイティ出資+有形固定資産



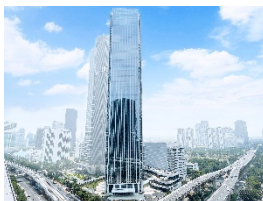
1271 Avenue of the Americas



CapitaSpring



(仮称) 8 Bishopsgate



Trinity Tower

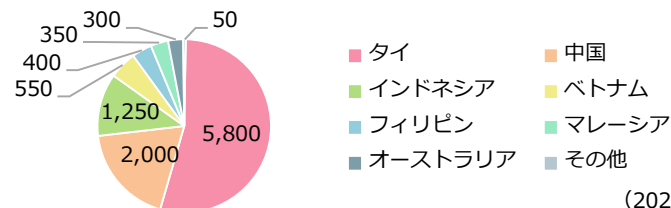
### 主な進行中プロジェクト

	物件名	所在地	主用途	竣工	規模※1
アジア	CapitaSpring	シンガポール	複合	2021年	93,400m <sup>2</sup> ※2
	Singapore-Hangzhou Science & Technology Park 第3期	中国 (杭州市)	オフィス	2021年	172,300m <sup>2</sup>
	Trinity Tower	インドネシア (ジャカルタ)	複合	2021年	75,000m <sup>2</sup>
	Savya Financial Center North Tower	フィリピン (マニラ)	オフィス	2021年	24,600m <sup>2</sup> ※3
	Yoma Central (計4棟)	ミャンマー (ヤンゴン)	複合	2022年以降	212,700m <sup>2</sup> ※2
	180 George Street	オーストラリア (シドニー)	オフィス	2022年	60,000m <sup>2</sup>
	One City Centre	タイ (バンコク)	オフィス	2022年	61,000m <sup>2</sup>
欧州	(仮称) 8 Bishopsgate	英国 (ロンドン)	オフィス	2022年	53,000m <sup>2</sup>
	Park Central (旧PJ名称:Nine Elms Park)	英国 (ロンドン)	賃貸住宅	2022年	196戸
	60-72 Upper Ground (ITV The London Television Centre)	英国 (ロンドン)	複合	2020年代後半	未定
米国	1271 Avenue of the Americas	米国 (マンハッタン)	オフィス	2019年12月	195,000m <sup>2</sup>
	Middlesex	米国 (ニュージャージー州)	物流施設	2021年	121,500m <sup>2</sup>
	Liv Crossroads	米国 (アリゾナ州)	賃貸住宅	2022年	356戸

※1 貸付有効面積または戸数 ※2 延床面積 ※3 販売対象面積

### アジア(分譲マンション)のランドバンク

合計 : 10,700戸



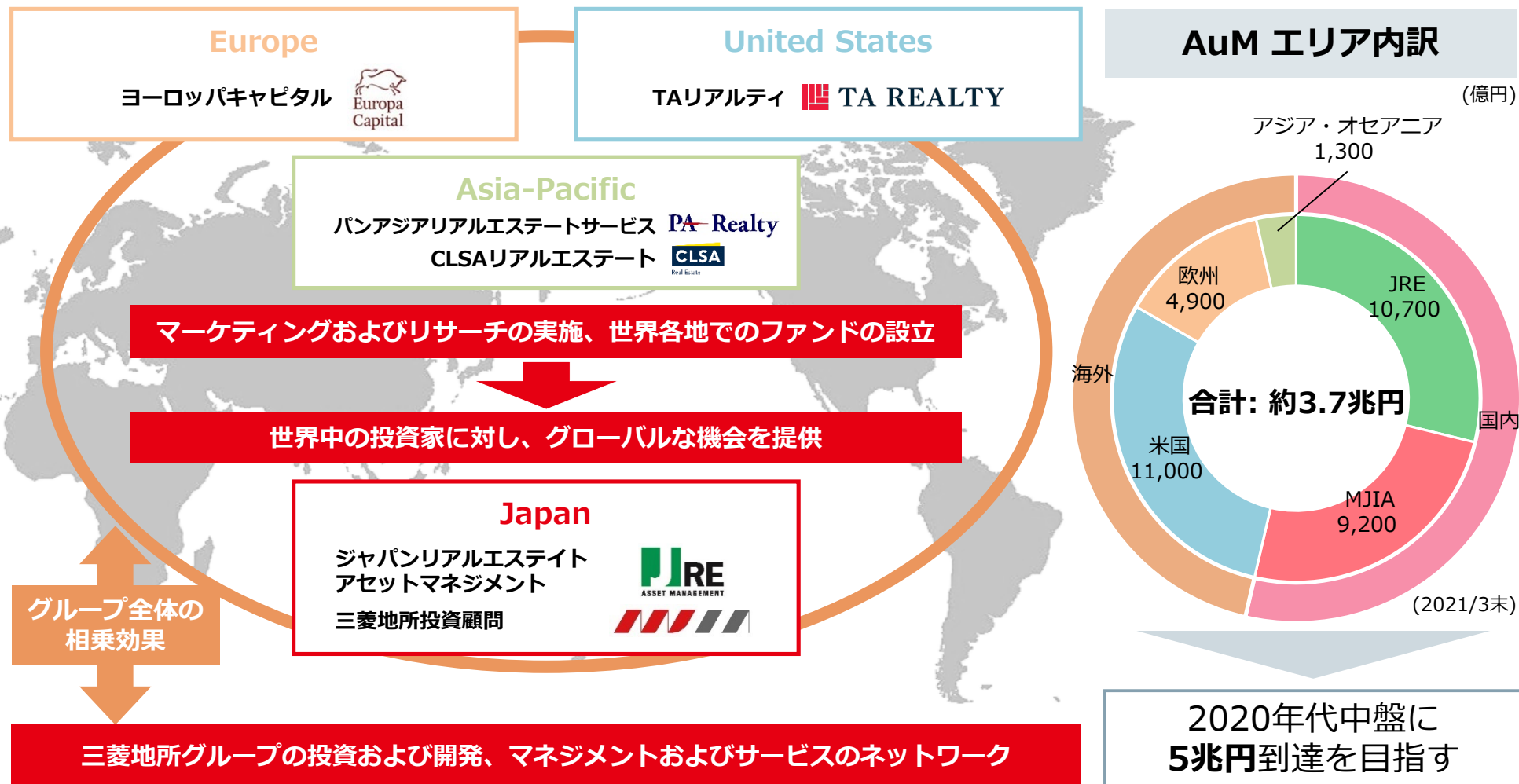
(2021年3月末時点)

# その他の事業

---

## 1. 投資マネジメント事業：グローバルプラットフォーム

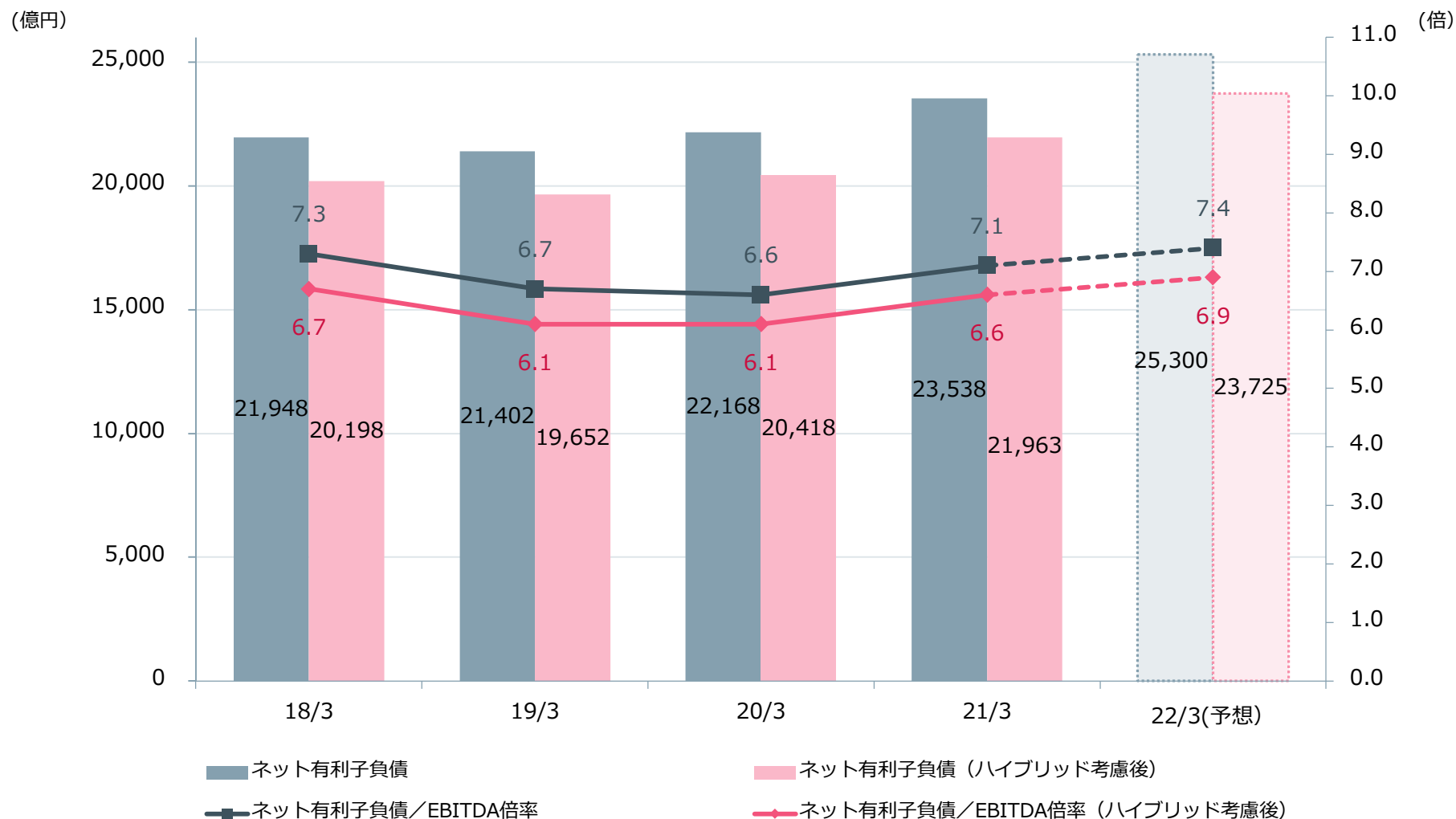
受託資産残高は国内外でおよそ3.7兆円にのぼる。



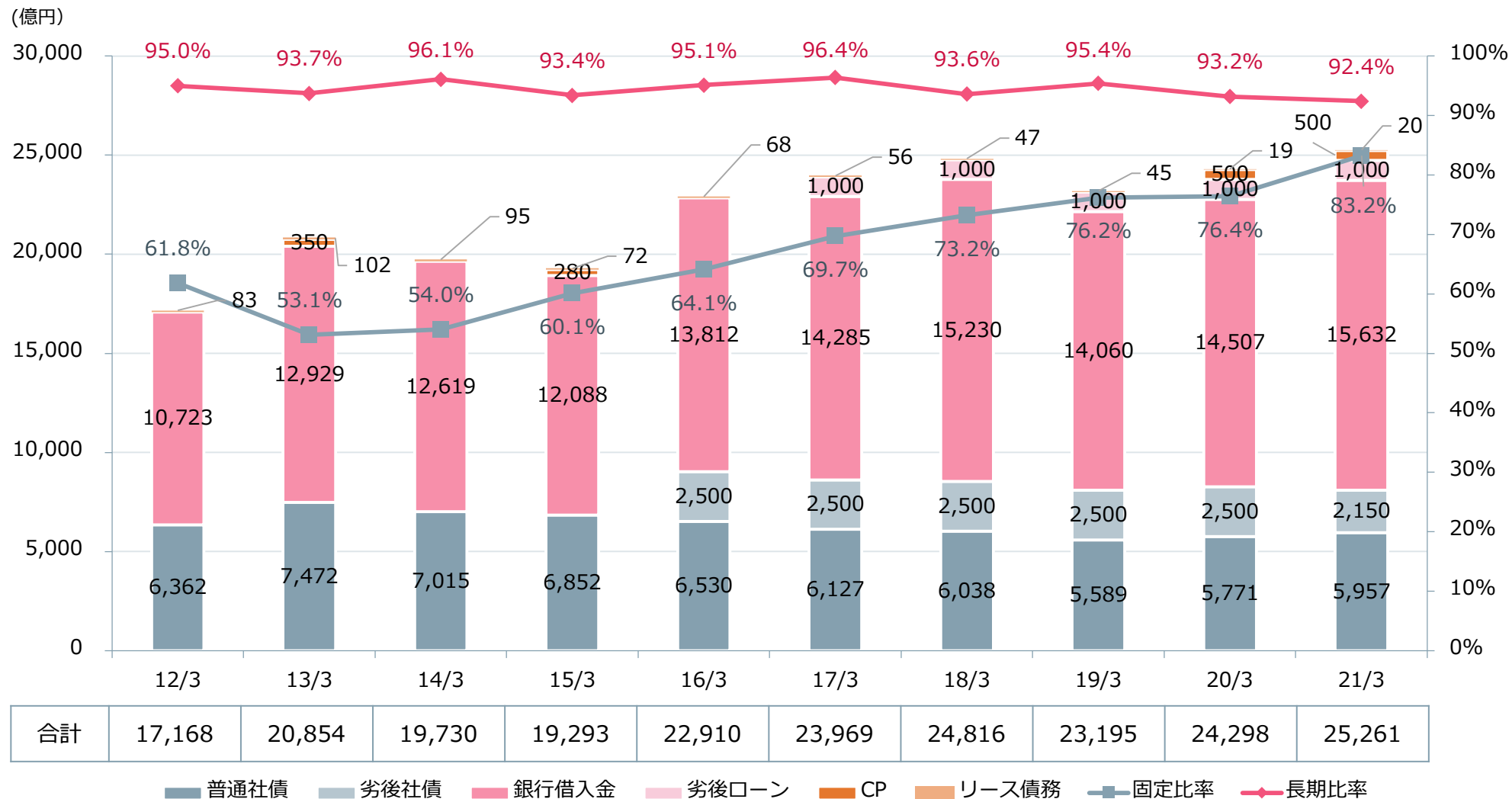
# 投資・財務データ ほか

---

## 1. ネット有利子負債／EBITDA倍率

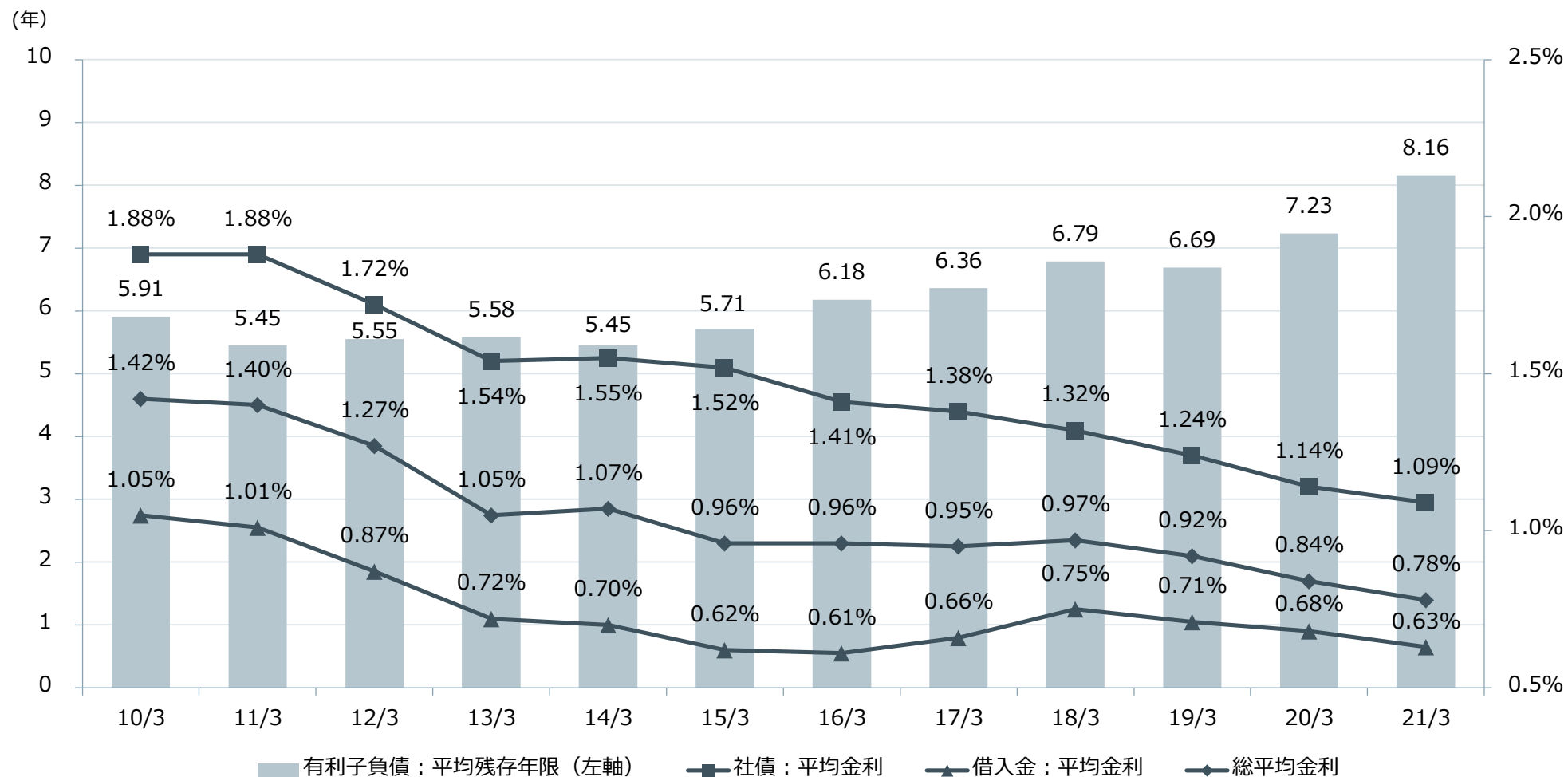


## 2. 有利子負債内訳

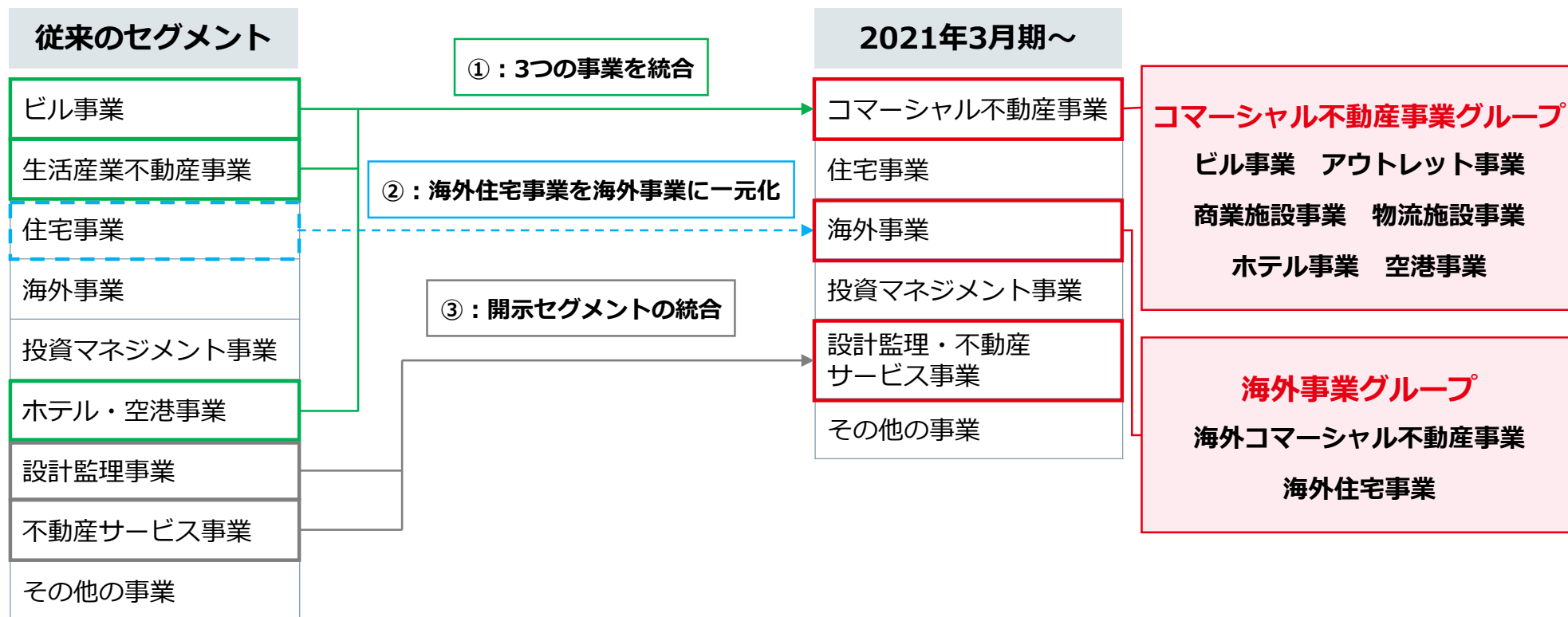




## 3. 有利子負債：調達金利・平均残存年限（三菱地所単体）



## 4. 2020年4月1日からのセグメント変更



### <セグメント変更内容と目的>

- ①増加する複合案件の推進力を強化する為、「ビル」「生活産業不動産」「ホテル・空港」の3事業部門を統合。
- ②海外事業のノウハウを集約し事業拡大を図る為、「住宅事業」所管の「海外住宅事業」を「海外事業」に一元化。
- ③簡潔な情報開示を企図して、「設計監理事業」と「不動産サービス事業」を統合。

# ESGの取り組み

---

「長期経営計画 2030」におけるESG等に関する詳細は以下をご参照ください  
<https://www.mec.co.jp/j/investor/plan/pdf/plan200124.pdf>

# 1. マテリアリティ（サステナビリティ経営上の重要課題）

## 7つのマテリアリティ及び、それに伴う機会とリスクを特定

マテリアリティ	主な機会	主なリスク
 環境	環境負荷が小さい不動産の取得・賃借ニーズの増加 	環境規制の強化による新規不動産開発、改修工事基準の厳格化に伴う対策費用の増加 
 グローバリティ	外国人のニーズに対応した施設・サービスの需要増加 	サプライチェーンマネジメントをはじめとしたカントリーリスク・コンプライアンスリスクの増加 
 コミュニティ	地震等の災害への対応力が高い不動産の取得・賃貸ニーズの増加 	地震等の災害発生による資産価値の減少、維持・対策費用の増加 
 ダイバーシティ	多様な生活・就業スタイル等に対応した施設・サービス需要の増加 	ダイバーシティへの対応が不足している施設・サービス需要の低下 
 少子高齢化	人口動態の変化に伴う新たなニーズに対応した施設・サービスの需要増加 	人口動態の変化（労働人口の減少等）に伴う施設・サービスの需要低下 
 ストックの有効活用	既存ストックの有効活用による、解体・建て替えスパンの長期化に伴う廃棄物削減 	中古・築古物件と比較して価格の高い新築不動産に対するニーズの減少 
 デジタル革新	IT やロボットを活用した、施設運営の効率化・利便性向上 	IT化・デジタル革新への対応が遅れることによる、施設・サービスの需要低下 

## 2. 環境への取り組み（E）

### KPI（重要指標）と目標を設定

#### <主なKPI>

- CO<sub>2</sub>排出量
- 1㎡あたりの廃棄物排出量
- 再生可能電力比率
- 廃棄物再利用率
- 中水設備導入率
- 国産材採用率

#### CO<sub>2</sub>排出量

蓄電設備の増強や地域内熱融通やデマンドレスポンスの活用を検討。

##### 2030年目標

**35%削減** (2018年3月期比)

##### 2050年目標

**87%削減** (2018年3月期比)

※本目標は、2019年4月にSBTイニシアチブより認定済

【実績：3,533千t (2021年3月期)】

基準値：3,336千t (2018年3月期)

#### 再生可能電力比率

##### 2030年目標

**25%**

##### 2050年目標

**100%**

【実績：3.1% (2021年3月期)】

#### 廃棄物再利用率

廃棄物分別の徹底に向け、テナントや来街者・来館者への意識啓発・情報発信を強化すると共に、分別がしやすくなる仕組み・施策を検討。

##### 2030年目標

**90%**

【実績：60.5% (2021年3月期)】

#### 1㎡あたりの廃棄物排出量

##### 2030年目標

**20%**

削減 (2020年3月期比)

【実績：5.0kg/㎡ (2021年3月期)】

### CO<sub>2</sub>排出量削減・再生可能電力比率向上に向けた取組み事例

2022年3月期より、丸の内エリアを中心に19棟の全電力を再エネ電力由来とすることを決定。本施策により年間約18万トンのCO<sub>2</sub>の削減を見込む。



丸の内ビルディング 横浜ランドマークタワー

### 3. 人財・防災への取り組み（S）

#### <人財> KPI（重要指標）と目標を設定

##### <主なKPI>

- 有給休暇取得率 ■ 男性の育児休業取得率
- 産休・育休後の復職率

##### 有給休暇取得率

2021年3月期目標

**5%**改善（基準値：66.0%(2018年3月期)）  
【実績※1：59.8%（2021年3月期）】

##### 男性の育児休業取得率

2030年目標

**100%**  
【実績※2：42.4%（2021年3月期）】

##### 産休・育休後の復職率

2030年目標

**100%**  
【実績※2：94.8%（2021年3月期）】

※1 三菱地所単体

※2 三菱地所・三菱地所レジデンス・三菱地所プロパティマネジメント・三菱地所設計・三菱地所リアルエステートサービスの5社平均

#### <防災> KPI（重要指標）と目標を設定

##### <主なKPI>

- 帰宅困難者受け入れ施設割合 ■ 救命講習資格保有率

##### 帰宅困難者受け入れ施設割合

実績（2021年3月期）

施設割合※3 **92.3%**

##### 救命講習資格保有率

2030年目標

**100%**  
【実績※4：63.0%（2021年3月期）】



※3 2002年以降竣工の大型物件が対象

※4 三菱地所・三菱地所プロパティマネジメント・三菱地所リテールマネジメントの3社平均

※5 例外ビルあり

##### 新ビルの耐震性能（丸の内エリア）

通常の超高層ビルの **1.5** 倍  
（震度7にも耐える耐震性能）

##### 新ビルのBCP電源（丸の内エリア）

**72**時間※5

## 4. コーポレートガバナンス（G）

長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンス体制の整備及び実効性の向上を目指す。

※以下はコーポレートガバナンス体制や、これまでに実施した施策（2021年3月末時点）

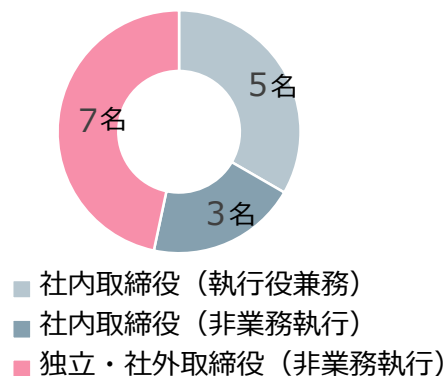
### 機関設計等

- ・ 2016年6月より指名委員会等設置会社へ移行。
- ・ 2020年、取締役会の実行性評価における第三者評価を実施。

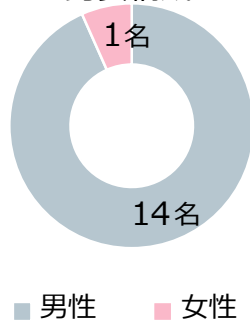
### 取締役会の概要

- ・ 社内取締役8名、社外取締役7名の計15名で構成。  
（内、10名は非業務執行取締役）
- ・ 社外取締役7名は、6名が男性、1名が女性であり、  
7名とも東京証券取引所が定める独立役員として届出。

取締役会の構成



取締役会における男女構成



### 委員会の構成

- ・ 3委員会全ての委員長が独立社外取締役。
- ・ 報酬委員会及び指名委員会は独立社外取締役のみで構成。
- ・ 監査委員会については監査の実行性担保を目的に  
業務に精通した2名の業務非執行の社内取締役を配置。

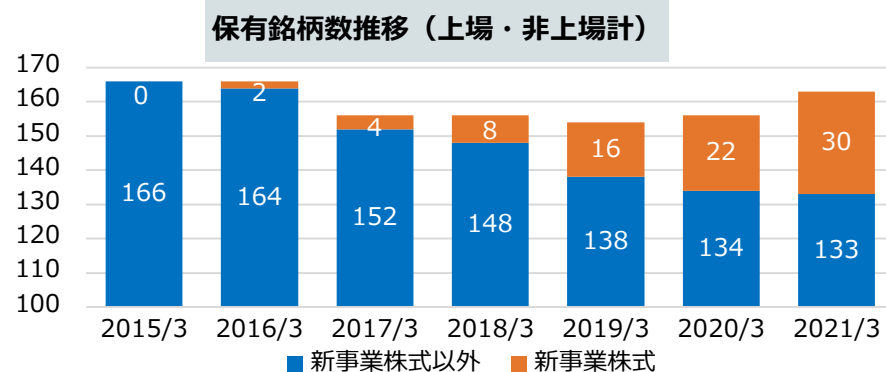


## 5. コーポレートガバナンス（G） - 2

### 政策保有株式に関する方針

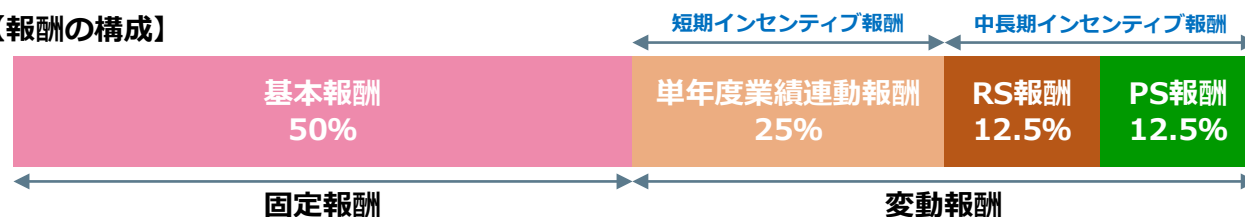
- 過去3年（19/3期～21/3期）で **20銘柄**※、**累計約207億円**を売却。
- 2021年3月末時点、約2,285億円(時価)を保有しており、今後も保有意義や合理性の低い銘柄については**売却を検討**。
- 22/3期についても、**100億円規模**の売却を見込む。

※ 上場会社のみ。保有株式数の一部売却を含む



### 株主との価値共有を企図した役員報酬制度

#### 【報酬の構成】



#### <単年度業績連動報酬>

- 報酬：金銭
- 業績評価方法：営業利益・ROE等の前年度実績（定量評価）、中長期的な業績への貢献度合い・ESGに関する取り組み状況等（定性評価）により評価

#### <株価連動型現金報酬（PS報酬）>

- 報酬：金銭
- 業績評価期間：約3年間
- 業績評価方法：株価及び同業他社と比較した株主総利回り（TSR）で評価

#### <譲渡制限付株式報酬（RS報酬）>

- 報酬：株式
- ロックアップ期間：約3年間



## 6. 社外からの評価

2021年8月現在、下記のIndex等に選定済・評価取得済。

- ・「FTSE4Good Global Index」20年連続
- ・「FTSE Blossom Japan Index」5年連続（GPIF採用指数）
- ・「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」5年連続（GPIF採用指数）
- ・「MSCI 日本株女性活躍指数」4年連続（GPIF採用指数）
- ・「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」4年連続（GPIF採用指数）
- ・「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」
- ・「S&P Global Sustainability Yearbookメンバー2021」
- ・「SOMPO サステナビリティ・インデックス」10年連続
- ・「GRESB Public Disclosure」4年連続
- ・「GRESB リアルエステイト2020」
  - 「GRESBスタンディング・インベストメント・ベンチマーク」（※1）において「5スター」（※1）既存物件ポートフォリオに関する評価
  - 「GRESBディベロップメント・ベンチマーク」（※2）において「4スター」取得（※2）新規開発・大規模改修ポートフォリオに関する評価
- ・「CDP気候変動質問書2020」A 評価
- ・「CDPサプライヤーエンゲージメント評価」リーダーボード
- ・「健康経営優良法人2021（大規模法人部門(ホワイト500)）」認定



## Contact Information

**三菱地所株式会社 広報部 IR室**

**03-3287-5200**

**<https://www.mec.co.jp/>**

### ＜免責事項＞

本資料の物件の情報に関しましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報から得られた判断に基づいております。実際の情報は、様々な要素により異なる結果となり得る事を、ご承知おき下さい。